سلسلة
الأكثر
قراءة

إن لم تقرأ أيّ شيء عن الإستراتيجيَة،
فيكفيك قراءة هذا الكتاب.

عن الإستراتيجيّة

نقله إلى العربية
خليل يوسف سمرين

العبيكان
Obeikan

سلسلة الأكثر قراءة

تنتقي سلسـلة الأكثـر قراءة مقـالات ملائمة لروح العصـر من: مجلة الإدارة التي تصدرها جامعة هارفارد من أجل مد يد العون لكبار المديرين ومديري المستوى المتوسط؛ كي يصقلوا مهاراتهم، ويعززوا فاعليتهـم، ويحظوا بأفضـلية علـى صـعيد التنافس. وهـذه المقالات مقدَّمة في صيغة موجزة وميسرة وسهلة الفهم، توفيرًا لوقت المديرين الثمين، وتقدم أفكارًا ثاقبةً وأسـاليب جديرةً بالثقة؛ من أجل تحسـين أداء العمل وتحقيق نجاحات مباشرة وفورية.

كتب أخرى في السلسلة

- عن إدارة الذَّات
- عن إدارة الناس
- عن القيادة
- عن قيادة التغيير
- عن الضروريَّات

سلسلة الأكثر قراءة

إن لم تقرأ أيَّ شيء عن الإستراتيجية، فيكفيك قراءة هذا الكتاب

عن الإستراتيجيّة

نقله إلى العربية

خليل يوسف سمرين

العبيكان
Obeikan

Original Title
HBR's 10 Must Reads
On Strategy

Author:
By Harvard Business Review
Copyright © 2011 Harvard Business School Publishing Corporation
ISBN-10: 1422157989
ISBN-13: 978-1422157985

All rights reserved. Authorized translation from the English language edition
Published by **Harvard Business Review Press**, 60 Harvard Way, Boston,
Massachusetts 02163 (U.S.A.)

© العبيكان Obeikan 2012 – 1433

حقوق الطبعة العربية محفوظة للعبيكان بالتعاقد مع كلية هارفرد لإدارة الأعمال. الولايات المتحدة.

ح شركة العبيكان للتعليم، 1436هـ

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر

مجموعة مؤلفين

عن الإستراتيجية. / مجموعة مؤلفين؛ خليل سمرين،

- الرياض 1436هـ

400 ص؛ 14× 21 سم

ردمك: 2 - 782 - 503 - 603 - 978

1 - إدارة الأعمال

أ. سمرين، خليل (مترجم) ب - العنوان

ديوي: 658 رقم الإيداع: 6096 / 1436

الطبعة العربية الأولى 1437هـ - 2016م

الناشر العبيكان Obeikan للنشر

المملكة العربية السعودية - الرياض - المحمدية - طريق الأمير تركي بن عبدالعزيز الأول

هاتف: 4808654 فاكس: 4808095 ص.ب: 67622 الرياض 11517

موقعنا على الإنترنت

www.obeikanpublishing.com

متجر العبيكان Obeikan على أبل

http://itunes.apple.com/sa/app/obeikan-store

امتياز التوزيع شركة مكتبة العبيكان Obeikan

المملكة العربية السعودية - الرياض - المحمدية - طريق الأمير تركي بن عبدالعزيز الأول

هاتف: 4808654 - فاكس: 4889023 ص. ب: 62807 الرياض 11595

جميع الحقوق محفوظة للناشر. ولا يسمح بإعادة إصدار هذا الكتاب أو نقله في أي شكل أو واسطة، سواء أكانت إلكترونية أو ميكانيكية، بما في ذلك التصوير بالنسخ «فوتوكوبي»، أو التسجيل، أو التخزين والاسترجاع، دون إذن خطي من الناشر.

المحتويات

ما الإستراتيجيّة؟..........7

مايكل أي . بوتر

القوى التنافسية الخمس التي تكوّن الإستراتيجيّة..........67

مايكل أي . بوتر

بناء رؤية الشركة..........127

جيمس سي. كولنز و جيري أي . بوراس

إعادة بناء نموذج أعمالك.......... 169

مارك دبليو. جونسون، كلايتون إم. كريستينسن، و هيننيغ كجيرمان

إستراتيجيّة المحيط الأزرق..........201

دبليو. تشان كيم ورينييه موبورنيه

أسرار نجاح تنفيذ الإستراتيجيَّة..........233

غاري إل. نيلسون، كارلا إل. مارتن، واليزابيث بورز

استخدام بطاقة الأداء المتوازن بصفتها إستراتيجيّة نظام إدارة..........271

روبرت إس. كابلان و ديفيد بي. نورتون

تحويل لا مركزية اتخاذ القرار إلى تطبيق عملي 307

أوريت غاديش و جايمس ل. جلبرت

تحويل إستراتيجيّة عظيمة إلى أداء عظيم..........335

مايكل سي. مانكنز وريتشارد ستيل

من الذي يمتلك اتخاذ القرار؟ ما مدى وضوح الأدوار في تعزيز أداء الشركة؟
بول روجرز ومارسيا بلنكو 365
نبذة عن المشاركين 396
فهرس المفردات 399

* * *

ما الإستراتيجيّة؟

مايكل أي. بورتر

I. الفاعلية التشغيلية ليست إستراتيجيّة

على مدى عشرين عامًا تقريبًا، كان المديرون يتعلمون العمل عن طريق مجموعة جديدة من القواعد، إذ يجب على الشركات أن تكون مرنة للاستجابة السريعة للتغييرات التنافسية وتغيرات السوق، ويجب عليهم وضع معايير عالية باستمرار لتحقيق أفضل الممارسات، ويجب عليهم أيضًا الاستعانة بالمصادر الخارجية بقوة لاكتساب مزيد من الكفاية، إضافة إلى تطوير بعض الكفايات الأساسية في سباق البقاء متقدمين على منافسيهم.

إنَّ التَّموضُع positioning الذي كان فيما مضى قلب الإستراتيجيّة ونبضها، أصبح شيئًا من الماضي؛ لأنه حالة من الجمود، لا تتوافق مع الأسواق الحيوية والتقنية المتغيرة، ووفقًا للفلسفة الجديدة، يستطيع المنافسون تقليد أيَّ موقف في السوق بسرعة، بحيث تكون الميزة التنافسية مؤقتة في أحسن الأحوال.

ولكـن تلـك المعتقدات هي أنصـاف حقائق خطيـرة، فهي تؤدي بمزيـد من الشـركات إلى طريق المنافسـة المتبادلـة المدمرة، وهذا صـحيح، حيث تنهار بعض الحواجز أمام المنافسة، مع تخفيف قواعد التنظيم؛ ولأنَّ الأسـواق أصبحت عالمية الانتشار. صحيح أنَّ الشركات اسـتثمرت الطاقة على نحو صحيح لتصبح أصـغر حجمًا وأكثر فطنة، ومـع ذلك، فإن ما يُسـمّى فـي كثير من الصـناعات، فرط المنافسـة الـذي يؤدّي إلـى إلحاق الأذى بالذات، وليس النتيجـة الحتمية لمفهوم التنافسية المتغير.

إنَّ أصـلَ المشـكلة الفشـلُ فـي التمييز بيـن الفاعلية التشـغيلية والإسـتراتيجيّة، فالسـعي إلـى زيـادة الإنتاجيّة، والجودة، والسـرعة، أوجـد عـددًا ملحوظًـا مـن أدوات الإدارة والتقنيـات، مثـل: إدارة الجودة الشـاملة، ووضـع المعايير، والمنافسـة المعتمـدة على الوقت، والاسـتعانة بمصـادر خارجيـة، وإقامة الشـراكات، وإعـادة الهيكلة، وتغيـر الإدارة. وعلـى الرُّغـم مـن أنَّ التحسـينات التشـغيلية الناتجة غالبًـا مـا تكون دراميـة، فـإنَّ كثيرًا مـن الشـركات أُحبطت؛ بسـبب عـدم قدرتها علـى تحويل تلـك المكاسـب إلـى ربحية مسـتدامة، ثم حلَّـت أدوات الإدارة مكان الإسـتراتيجية شـيئًا فشـيئًا وعلى نحو غير محسـوس وبسـبب محاولة المديرين تعزيز التحسـين علـى الجبهات جميعها، فإنهـم بذلك يتحركون بعيدًا عن المواقف التنافسـية القابلة للحياة.

الفاعليّة التشغيلية؛ ضرورية ولكنها ليست كافية

إنَّ الفاعليّة التشغيلية والإستراتيجيّة ضروريتان للأداء المميّز، الذي هو الهدف الرّئيس لأيّ مؤسسة، لكنهما تعملان بطرق مختلفة جدًّا.

يمكن للشركة التفوق على المنافسين فقط إذا استطاعت أن تُحدِث بينها وبينهم فرقًا يمكن الحفاظ عليه، ويجب أن توفر قدرًا أكبر من التقدير للعملاء، أو إيجاد قيمة مشابهة بكلفة أقل، أو القيام بالأمرين معًا، عندها تتوافر الرِّبحيَّة الحسابية المتفوقة؛ حيث يسمح تقديم القِيمة الأكبر للشركة بيع الوحدات بمتوسط أسعارمرتفعة؛ وتتسبب زيادة الكفاية في انخفاض نفقات الوحدة في المتوسط.

في نهاية المطاف، تكون الاختلافات جميعها بين الشركات في الكلفة أو السعر مستمدة من مئات الأنشطة اللازمة لإيجاد المنتج أو الخدمة، وإنتاجه، وبيعه، وتقديمه؛ مثل جذب العملاء، وتجميع المنتجات النهائية، وتدريب الموظفين، حيث تنتج النفقات من القيام بالأنشطة، وتنشأ ميزة الكلفة من أداء أنشطة معينة على نحو أكثر كفاية من المنافسين الأخرين وفي المثل ينشأ التمايز من كلٍّ من اختيار الأنشطة وكيفية تنفيذها؛ لذا، فالأنشطة هي الوحدات الأساسية لميزة التنافس، وتنتج الميزة الشاملة أو الضرر من أنشطة الشركة جميعها، وليس من بعضها فقط.[1]

تعنـــي الفاعليّة التشــغيلية (Operational Efficiency– OP) أداء الشــركة أنشطة مماثلة على نحو أفضــل من أداء المنافسين لها، وهي لا تقتصــر على الكفاية، فهي تشــير إلى مجموعة من الممارسات التي تسمح لشــركة ما بالاستفادة من المدخلات على نحو أفضل عن طريق الحدِّ من عيوب المنتجات، أو تطوير منتجات أفضــل بسرعة أكبر على سبيل المثال، ويعني التموضع الإستراتيجي في المقابل القيام بأنشطة مختلفة عن أنشطة المنافسين،أو أداء أنشطة مماثلة لهابطرق مختلفة.

إنَّ الاختلافــاتِ فــي الفاعليّــة التشــغيلية بين الشــركات واســعةُ الانتشــار؛ فبعض الشركات قادرة على الحصول على مزيد من النتائج مــن مدخلاتها أكثر من غيرها؛ إما لأنَّها تتخلَّص من الجهد الضــائع، وتوظِّف كثيرًا من التقنية المتقدمة، وتحفِّز الموظفين على نحو أفضل، أو أنَّهــا تملك نظرة ثاقبة أفضــل في إدارة أنشــطة معينة أو مجموعات من الأنشــطة. وعليه، تعدّ مثل هذه الاختلافات في الفاعليّة التشــغيلية مصــدرًا مهمًّــا للاختلافات في الرِّبحيَّــة بين المتنافســين؛ لأنّها تؤثِّر مباشرة في الكلفة النسبية ومستويات التمايز.

الفكرة باختصار

تعد الأنشــطة الكثيرة التي تدخل في إيجاد المنتج أو الخدمة وإنتاجه، وبيعه، وتقديمه هي الوحدات الأساسية للميزة التنافسية، **فالفاعليّة التشغيلية** تعني أداء هذه الأنشطة على نحو أفضل؛ أي أسرع، أو مع عدد أقل من المدخلات والعيوب مما لدى المنافسين الآخرين، يمكن للشــركات جني مزايا هائلة من الفاعليّة التشغيلية، مثلما برهنت على ذلك الشــركات اليابانية فــي الســبعينيات والثمانينيات من خلال ممارســات معيَّنة، مثل إدارة الجودة الشــاملة والتحسين المســتمر، ولكن من وجهة نظر تنافسية، تكمن

مشكلة الفاعليّة التشغيلية في أنها تجتذب أفضل الممارسات بسهولة، وعندما يتنافس المنافسون جميعهم في صناعة ما، فإنَّ **الحدود الإنتاجيّة**؛ مثل الحد الأقصى للقيمة التي يمكن للشركة تقديمها بكلفة معينة، وبتوافر أفضل، التقنية المتاحة، والمهارات، وتقنيات الإدارة، تنتقل إلى الخارج، ما يؤدي إلى خفض النفقات وتحسين القِيمة في الوقت نفسه. تنتج هذه المنافسة تحسنًا مطلقًا في الفاعليّة التشغيلية، ولكنّ التّحسُّن النسبيّ لا يكون في مصلحة أحد، فكلما زادت الشركات من المقارنات المعيارية مع الشركات الأخرى، تقاربت **القدرة التّنافسيّة**، وهذا يعني مزيدًا من عدم القدرة على تمييز الشركات بعضها عن بعض.

أمّا **التّموضع الإستراتيجيّ**، فيعني القدرة على المنافسة وخدمة العميل؛ من أجل تحقيق ميزة تنافسية مستدامة من خلال الحفاظ على ما هو مميَّز للشركة، وهذا يعني أداء أنشطة مختلفة عما يقوم به المنافسون، أو أداء أنشطة مماثلة لها بطرق مختلفة.

كانت الاختلافات في الفاعليّة التشغيلية في قلب التحدي الياباني للشركات الغربية في مرحلة الثمانينيات من القرن العشرين حيث تقدَّم اليابانيون كثيرًا على منافسيهم في الفاعليّة التشغيلية،إلى حدٍّ مكّنهم من تخفيض النّفقات، ورفع سوية الجودة في الوقت نفسه، وهذه نقطة جديرة جدًّا بالبحث؛ لأنَّ التفكير في المنافسة في الآونة الأخيرة يعتمد عليها، تخيَّل للحظة الحدود الإنتاجيّة التي تكوِّن مجموع أفضل الممارسات الموجودة في أيِّ وقت من الأوقات، وفكِّر في ذلك كونه القِيمة القصوى التي تستطيع شركة ما تقديمها بوساطة منتج أو خدمة معينة يمكن إنتاجها بكلفة معينة، باستخدام أفضل التقنيات المتاحة، والمهارات، وتقنيات الإدارة، والمدخلات التي يمكن شراؤها.

مـن الممكن أن تنطبق الحـدود الإنتاجيّة على الأنشـطة الفردية، وعلى مجموعات من الأنشطة المرتبطة، مثل التصنيع وإعداد الطلبات، وعلى أنشـطة الشـركة كلِّها. وعندما تحسِّن شـركة فاعليَّتها التشغيلية، فإنَّها ستتجه نحو الحدود الإنتاجيّة، غير أن ذلك قد يتطلب القيام بذلك استثمار رأس المال، وأفرادًا مختلفين، أو ببساطة طرقًا جديدة للإدارة.

تتحـرك الحـدود الإنتاجيّة باسـتمرار نحو الخـارج كلما تطورت التقنيات وأسـاليب الإدارة، وكلما أصـبحت مدخـلات جديدة متاحة، فقد عملت أجهزة الحاسـوب المحمولة، والاتصـالات المتنقلة، وشبكة الاتصـالات العالمية (الإنترنت)، والبرمجيات مثل لوتس نوتس Lotus Notes، علـى إعادة تعريف الحـدود الإنتاجيّة لعمليـات قوة المبيعات، وإيجـاد إمكانات غنية لربط المبيعات بأنشـطة أخـرى، مثل تجهيز ما بعد البيع ودعمه، وفي المثل، قد يسمح ضغط الإنتاج الذي ينطوي على مجموعة من الأنشطة، بإدخال تحسينات جوهرية في إنتاجية الصناعة واستخدام الأصول.

تطبيق الفكرة

توجد ثلاثة مبادئ رئيسة تكمن وراء التموضع الإستراتيجيّ، هي:

1. **الإستراتيجيّـة هي إيجاد موقف فريد وقيِّم، يتضمن مجموعة مختلفة من الأنشطة.** وينبثق التموضع الإستراتيجيّ من ثلاثة مصادر مختلفة، هي:
   - تلبيـة عدد قليل مـن احتياجات كثير مـن العملاء (توفر شـركة Jiffy Lube موادَّ التشحيم للسيارات فقط).
   - خدمـة احتياجـات كثيـرة لعـدد قليـل مـن العمـلاء (تسـتهدف مجموعـة بيسـيمر ترسـت Bessemer Trust فقـط العمـلاء الأثرياء جدًّا).

- خدمة احتياجات كثيرة لعدد كبير من العملاء في سوق ضيقة (تعمل سينما كارمك Carmike Cinemas فقط في المدن التي يبلغ عدد سكانها دون مئتي ألف نسمة).

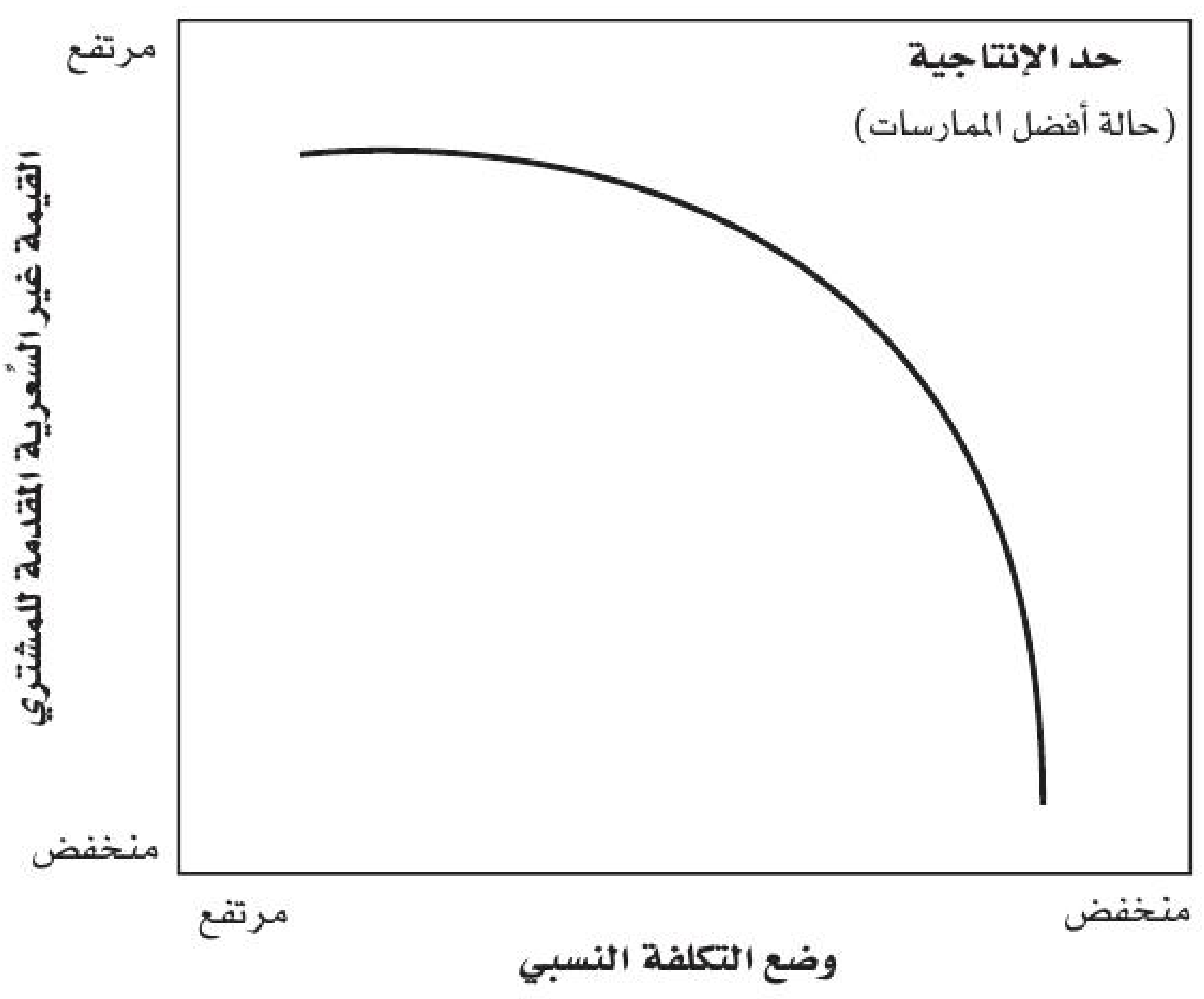
2. **تتطلب الإستراتيجيّة منك المفاضلة في التنافس لاختيار ما لا يجب عليك فعله.** تتعارض بعض الأنشطة التنافسية؛ لذا لا يمكن تحقيق المكاسب في مجال معيَّن إلا على حساب مجال آخر؛ مثلًا: يصنع صابون نيوتروجينا Neutrogena أكثر بصفته منتجًا طبيًّا لا منتج تطهير، فالشركة تقول: لا للمبيعات بناء على إزالة الروائح الكريهة، ومن ثمَّ تتخلى عن حجم كبير من المبيعات، وتضحي بكفاية التصنيع. وعلى النقيض من ذلك، قررت شركة ماي تاغ Maytag توسيع خطّ منتجاتها، والحصول على ماركات أخرى يمثل الفشل في إحراز المقايضات الصعبة: فجاءت الزيادة الكبيرة في الإيرادات على حساب العائد على المبيعات.

3. **تنطوي الإستراتيجيّة على إيجاد (تناسق) بين أنشطة الشركة.** للتناسق علاقة مع طرق تفاعل أنشطة الشركة بعضها مع بعض، وتعزيز كلّ منها الآخر؛ على سبيل المثال: توافق مجموعة فانجارد Vanguard أنشطتها جميعها مع إستراتيجيّة منخفضة النفقات؛ فهي توزع الأموال مباشرة على المستهلكين، وتقلِّل من خاصية الدوران، إذ يعزز التناسق الميزة التنافسية والاستدامة على حدٍّ سواء: فعندما تعزز الأنشطة بعضها، يصبح من الصعب على المنافسين تقليدها بسهولة، فعندما حاولت شركة كونتيننتال لايت Continental Lite تقليد عدد قليل من أنشطة شركة طيران ساوث وست South West، ولكن ليس نظام التفاعل كله، كانت النتائج كارثية.

إنَّ الموظفين في حاجة إلى الإرشاد عن كيفية تعميق التموضع الإستراتيجيّ، بدلًا من توسيعه أو التوصل إلى حلّ وسط، وكذلك عن كيفية توسيع تفرد الشركة في حين تعزِّز التناسق بين أنشطتها. يتطلب هذا

العمل البحث في المجموعة المُسْتَهْدَفَةِ مـن العملاء وخدمة احتياجاتهم والانضـباط، والقدرة على ضبط الحدود، والاتصالات الصريحة، وبذلك تكون الإستراتيجيّة والقيادة مرتبطتين ارتباطًا لا ينفصم.

الفاعلية التشغيلية مقابل التموضع الاستراتيجي



علـى مدى العقد الماضـي فـي الأقـل، كان المديرون منشـغلين فـي تحسـين الفاعليّة التشـغيلية، عن طريق برامج مثـل إدارة الجودة الشـاملة، والمنافسة القائمة على الوقت، والقياس، حيث غيَّروا طريقة قيامهم بالأنشـطة من أجل القضاء على أوجه القصور، وتحسين رضا العملاء، وتحقيق أفضـل الممارسـات. وعلى أمل مجاراة التحولات في جبهة الإنتاجيّة، تبنى المديرون التحسـين المستمر، والتمكين، وإدارة

التغيير، وما يسمى منظمة التعلم. وتعكس شعبية الاستعانة بمصادر خارجية، والشراكة الافتراضية الاعتراف المتزايد بصعوبة أداء الأنشطة جميعها بصورة منتجة مثلما يفعل المتخصصون.

عندما تنتقل الشركات إلى الحدود الإنتاجيّة، فقد تستطيع أن تحسِّن كثيرًا مجالات متعددة من الأداء في الوقت نفسه؛ مثلًا: كانت الشركاتُ المصنعة التي اعتمدت الممارسة اليابانية في التغيير السريع خلال الثمانينيات من القرن الماضي قادرةً على خفض النفقات وتحسين التمايز في وقت واحد؛ فعلى سبيل المثال: ما اعتُقد فيما مضى أنَّه أمر حقيقيّ للمفاضلة بين العيوب والنفقات، ثبت أنه مجرد أوهام أنشأتها الفاعليّة التشغيلية الضعيفة، وقد تعلم المديرون رفض مثل هذه المقايضات الخادعة.

إنَّ التحسين المستمر في الفاعليّة التشغيلية ضروري لتحقيق الأرباح المرتفعة، ومع ذلك فهو ليس كافيًا دائمًا، فقد تنافس عدد قليل من الشركات بنجاح على أساس الفاعليّة التشغيلية مدَّة طويلة، وكان البقاء في مقدمة المنافسين أكثر صعوبة كلّ يوم؛ ويُعزى السبب الأكثر وضوحًا على ذلك إلى الانتشار السريع لأفضل الممارسات، حيث يمكن للمنافسين تقليد تقنيات الإدارة، والتقنيات الجديدة، وتحسين المدخلات، والسبل المتفوقة في تلبية احتياجات العملاء بسرعة. أمّا الحلّ الأكثر عمومية، الذي يمكن استخدامه في كثير من الأوضاع، فهو الانتشار بأسرع ما يمكن، لاحظ انتشار تقنيات الفاعليّة التشغيلية المدعومة من الاستشاريين.

إنَّ تنافس الفاعليّة التشغيلية ينقل الحدود الإنتاجيّة إلى الخارج، ويجعل العمل صعبًا على الجميع، ولكن على الرُّغم من إنتاج هذه المنافسة تحسنًا مطلقًا في الفاعليّة التشغيلية، فإنَّها لا تؤدي إلى التحسُّن النسبيّ لأحد، فعند النظر إلى صناعة الطباعة التجارية في الولايات المتحدة، التي تبلغ خمسة بلايين دولار، يتنافس اللاعبون الرئيسون: شركة دونولي وأبنائه، وكيوبيكور، وورلد كلور برس، وبيغ فلور، R.R.Donnelley&Sons Company,Quebecor, World Color Press, Big Flower Press كتفًا إلى كتف، ويخدمون أنواع الزبائن جميعهم، ويقدمون مجموعة من تقنيات الطباعة نفسها (الحفر والويب أوفست)، ويستثمرون بكثافة في المعدات الجديدة ذاتها، ويديرون مطابعهم بوتيرة أسرع، ويخفضون من أعداد العاملين، ولكنَّ من يجني المكاسب الإنتاجيّة الرئيسة هم العملاء وموردو المعدات، إضافة إلى عدم تحقيق أرباح مجزية. حتى إنّ هامش الربح الذي كان يجنيه زعيم الصناعة دونولي، الذي كان باستمرار أعلى من (7%) في ثمانينيات القرن الماضي، انخفض إلى أقلّ من (4.6%) عام 1995م. إنَّ مثل هذا النمط يتكرَّر في شركات صناعية أخرى، فحتى اليابانيون رواد المنافسة الجديدة يعانون انخفاض الأرباح باستمرار. (انظر الشريط الجانبي: الشركات اليابانية نادرًا ما يكون لديها إستراتيجيّات).

والسبب الثاني الذي دلَّل على أنَّ الفاعليّة التشغيلية المحسنة غير كافية، هو أنَّ تقارب المنافسة أصبح مراوغًا أكثر ،فكلما زادت الشركات

من اعتمادها على المقاييس، تشابهت أكثر، وكلما زاد المتنافسون من اعتمادهم على الأنشطة الخارجية، وتولى القيام بها طرف ثالث أكثر كفاية، فغالبًا ما يكون الطرف نفسه للشركات جميعها-أصبحت تلك الأنشطة أكثر عمومية. وكلما قلَّد المتنافسون تحسينات بعضهم في الجودة، ودورة التغيير، أو شراكات المورد، تصبح المنافسة وتلاقي الإستراتيجيّات سلسلة من السباقات أسفل مسارات متطابقة وفوقها إلى درجة أنَّ أحدًا لا يستطيع الفوز، فالمنافسة القائمة على الفاعليّة التشغيلية وحدها مدمرة للمتنافسين جميعهم، وهذا يؤدِّي إلى حروب استنزاف لا يمكن التخلص منها إلّا عن طريق الحدِّ من المنافسة.

تعدّ موجة تعزيز الصناعة الأخيرة، من خلال عمليات الدمج، ذات معنى في سياق المنافسة اعتمادًا على الفاعليّة التشغيلية. مدفوعة بضغوط الأداء، والافتقار إلى رؤية إستراتيجيّة، لم يكن لدى أيّ شركة من خيار أفضل من شراء الشركات المنافسة لها واحدة تلو الأخرى. والمتنافسون الذي بقوا واقفين على أقدامهم هم في كثير من الأحيان من استطاعوا التغلب على الآخرين، وليس الشركات التي تتمتع بميزة حقيقية.

بعد عقد من المكاسب المثيرة للإعجاب في الفاعليّة التشغيلية، تواجه كثير من الشركات تناقص العوائد، فقد أصبحت عقول المديرين مشبعة بفكرة التحسين المستمر لدرجة أنَّ هذه الفكرة تغلغلت في عقولهم، ولكن أدوات الفاعليّة التشغيلية قد دفعت الشركات نحو التقليد والتجانس دون قصد. وتدريجيًّا، سمح المديرون

للفاعليــة التشــغيلية أنْ تحــلّ محــلّ الإســتراتيجيّة، فكانــت النتيجــةُ منافســةً محصــلتها صــفر، وأســعارًا ثابتــة لا تتغيــر أو فــي انخفاض مســتمر، وضــغوطًا علــى النّفقــات، أجبــرت قــدرات الشــركات على اللجوء إلى حلٍّ وســط عند الاســتثمار في الأعمال التجارية على المدى الطويل.

الشركات اليابانية نادرًا ما يكون لديها إستراتيجيّات

بـدأ اليابانيـون ثـورة عالميـة فـي الفاعليّـة التشغيلية فـي سـبعينيّات وثمانينيّــات القــرن العشــرين. آنــذاك، كانــوا رائديــن فــي ممارســات، مثــل إدارة الجــودة الشــاملة، والتحســين المســتمر، ونتيجــة لذلــك تمتعت الشــركات اليابانيــة الكبيــرة بمزايــا الكلفــة المنخفضــة والجودة لســنوات عدَّة.

ولكنَّ الشــركات اليابانية نادرًا ما طوَّرت مواقع إســتراتيجيّة مميزة، كالأنواع المذكــورة فــي هذه المقالــة، في حين كانت الشــركات التي طــوَّرت مثل تلك الإســتراتيجيّات، مثــل شــركات: ســوني، وكانــون، وســيجا Sony, Canon& Sega، الاســتثناء وليســت القاعدة، فقد كانت معظم الشركات اليابانية تقلد وتحاكي بعضــها. حيث يقدم المتنافسون جميعهم معظم أصناف المنتجات، والميــزات، والخدمات إن لم يكن جميعها، وقد وظَّفوا الإمكانات كلّها، وقلّدوا بعضهم حتى في طريقة تصميم مصانعهم وبنائها.

لقد أصــبح تعرُّف أخطار المنافســة على الطريقة اليابانية الآن أكثر سهولة؛ ففــي ثمانينيات القرن الماضــي، حيث عمل المتنافســون بعيــدًا عن الحدود الإنتاجيّــة، كان مــن الممكن الفوز فــي الكلفة والجودة إلى أجل غير مســمى، فقد كانت الشــركات اليابانية جميعها قادرة على النمو في الاقتصــاد المحلي المتنامي، وعن طريق اختراق الأسواق العالمية، وكأنه لا يمكن وقف اندفاعها، ولكن بعد أن ضــاقت فجوة الفاعليّة التشغيلية، وقعت هذه الشركات على نحو

متزايد في فخٍّ من صنع أيديها وإذا كانت تنوي الابتعاد عن تدمير بعضها من خلال المعارك المدمرة التي تعصف الآن بأدائها، فسيكون على الشركات اليابانية تعلُّم الإستراتيجيّة واعتمادها.

وللقيام بذلك، قد يكون على تلك الشركات التغلب على الحواجز الثقافية القوية، فاليابانيون معروفون بحبهم المطلق للإجماع، وللشركات اتجاه قوي للتوسط لحلِّ الاختلافات بين الأفراد بدلًا من إبرازها لهم، ولكنَّ الإستراتيجيّة - من الناحية الأخرى - تتطلب خيارات صعبة، إضافة إلى أن تقليد الخدمة متأصل بعمق في نفوس اليابانيين، وهذا قد يدفعهم إلى الذهاب إلى أبعدٍ حدّ لتلبية أيّ حاجة يعلن عنها العميل، وبذلك تنتهي الشركات التي تتنافس بهذه الطريقة إلى عدم وضوح موقعها المُميَّز، ليصبح الواقع كلّ شيء للعملاء جميعهم.

أُخِذَ هذا النقاش عن اليابان من بحث المؤلف المقدم بالتعاون مع هيروتاكا تاكوشي، ومساعدة ماريكو ساكاكيبارا.

II. تستند الإستراتيجيّة إلى أنشطة فريدة

تعني الإستراتيجيّة التنافسية أن تكون مختلفًا عن غيرك، وهذا يعني الاختيار المتعمَّد لمجموعة مختلفة من الأنشطة لتقديم مزيج فريد من القِيمة، فشركة الخطوط الجوية ساوث ويست مثلًا، تقدم خدمات النقل لمسافات قصيرة بسعر متدنٍّ، وخدمة الطيران من نقطة إلى أخرى بين المدن متوسطة الحجم، والمطارات الثانوية في المدن الكبيرة، وتتجنب هذه الشركة المطارات الكبيرة، ولا تطير طائراتها إلى مسافات طويلة. أما عملاؤها المسافرون، فهم من رجال الأعمال، والعائلات، والطلاب. إنَّ رحلاتها المتكررة وأسعارها المنخفضة تجذب الزبائن الذين يبحثون

عن السعر المنخفض، ولولاها لسافروا عن طريق الحافلات أو السيارات، وتجذب أيضًا المسافرين الباحثين عن الراحة، الذين سيختارون شركات طيران أخرى تقدم خدمات متكاملة على الرحلات الأخرى.

يصف معظم المديرين الموقع الإستراتيجيّ استنادًا إلى عملائهم (حيث كان اهتمام شركة طيران ساوث ويست المسافرين الباحثين عن السعر الزّهيد والراحة). ولكن، يكمن جوهر الإستراتيجيّة في الأنشطة، وذلك باختيار الأنشطة على نحو مختلف، أو أداء أنشطة مختلفة عن أنشطة المنافسين، وخلاف ذلك تصبح الإستراتيجيّة ليس أكثر من مجرد شعار للتسويق لن يصمد طويلًا أمام المنافسة.

تكوَّنت شركة الطيران كاملة الخدمات لنقل الركاب من أيّ نقطة إلى أيّ نقطة أخرى تقريبًا، وكذلك الوصول إلى عدد كبير من وجهات الطيران وخدمة المسافرين، من خلال بربط الرحلات الجوية بشركات طيران الخدمة الكاملة الأخرى، وتوظيف نظام محوري يعتمد على المطارات الرئيسة. ولجذب الركاب الذين يرغبون في مزيد من الراحة، توفر هذه الشركات خدمة الدرجة الأولى، أو خدمة درجة رجال الأعمال، أما لاستيعاب الركاب الذين يحتاجون إلى تغيير الطائرات، فإنّها تنسق جداول طيرانها الزمنية وخدمة فحص الأمتعة ونقلها مع الشركات الأخرى، ولأنَّ بعض الركاب سوف يسافرون لساعات عدّة، فإنَّ الخطوط الجوية كلّها تقدم خدمة الوجبات الغذائية على متن رحلاتها.

في المقابل، تنسق شركة طيران ساوث ويست أنشطتها جميعها لتقديم خدمات منخفضة الكلفة، ومريحة على رحلات طيران خطوطها

جميعهــا، وكلٌّ ذلك أصــبح ممكنًا من خــلال الخدمات الســريعة عند البوابة، التي لا تتعدى خمس عشرة دقيقة فقط، وتستطيع ساوث ويست الحفــاظ على تحليق طائراتها لســاعات أطول من منافســيها، وتقديم حركات مغادرة متكررة مع عدد أقل من الطائرات. لا تقدم ساوث ويست وجبــات الطعام، ولا تحدِّد المقاعد لركابها، ولا تتحقق من الأمتعة بين الشركات الناقلة الأخرى، ولا تقدم فئات مميزة من الخدمة، إضافة إلى أنَّها تشــجع الخدمات الآلية للحصول على التذاكر عند البوابة للزبائن بحيث يتجاوزون وكلاء السفر، ودفع عمولات لهم، وإضافة إلى ذلك كلّه، يعزِّز أسطول طائراتها من طراز (737) كفاية الصيانة.

لقد حافظت شــركة طيران ساوث ويســت على موقع إستراتيجيّ فريد اســتنادًا إلى مجموعة من الأنشــطة المخططة بعناية، وبذلك لن تكون شركات الطيران التي تقدم الخدمات الكاملة والعاملة على خطوط طيران ساوث ويست نفسها قادرة على تقديم الخدمات المريحة ذاتها بالسعر المنخفض نفسه.

تتمتع شــركة إيكيــا Ikea، لمتاجر التجزئة لبيــع الأثاث، ومقرها الرئيس في الســويد، بموقع إســتراتيجيّ ذي قيمة عالمية، وتســتهدف الشــباب الذين يريــدون نمطًا من الأثاث زهيد الثّمن، وما ســاعد على تحويل مفهوم التســويق هذا إلى موقع إستراتيجيّ هو مجموعة مصممة من الأنشطة تقوم بها بطريقة تختلف عن منافسيها.

دعنــا نطلــع علــى مخــزن الأثــاث النموذجــي لها حيــث تعرض فــي معارضــها عينات من البضــائع، وقد تضــم منطقة واحدة خمسًــا

وعشـرين أريكة، في حين تعرض منطقة أخرى خمس طاولات للطعام، لكن المعروضـات لا تمثل سـوى جزء بسـيط مـن الخيـارات المتاحة للعملاء، فعشـرات الكتب تعرض حوامل النسـيج، أو عينات الخشـب، أو الأنمـاط البديلة التي تهيـئ للعملاء الآلاف من أصـناف المنتجات للاختيـار مـن بينهـا. يرافـق مندوبو المبيعـات في كثير مـن الأحيان العمـلاء في جولة فـي المتجر، ويجيبون عن أسـئلتهم، ويسـاعدونهم على التنقل عبر هذه المتاهة من الخيارات، وعندما يقع اختيار العميل على سـلعة مـا، يُرّسـل الطلب إلـى مُنتِج آخـر. ومع قليل مـن الحظ، يُسـلَّم الأثـاث إلى منزل العميل في غضـون سـتة إلى ثمانية أسـابيع. وهـذه سلسـلة قيمة تزيد من الخدمة والتخصـيص ولكنهـا ذات كلفة عالية.

فـي المقابـل، تخـدم إيكيا العمـلاء الذين يرغبون في مقايضـة الخدمـة بالكلفة؛ فبـدلًا من وجود منـدوب مبيعات يصـطحب العميل خـلال تجواله في المخزن، تسـتخدم إيكيا نموذج الخدمة الذاتية على أسـاس ما هو معروض في المخزن، وبدلًا من الاعتماد على الشـركات المصـنِّعة الخارجية فقط، تعدُّ إيكيا التصـاميم الخاصـة ذات الكلفة المنخفضـة، والقائمـة علـى الاسـتعداد لتجميـع الأثاث ليتناسـب مع موقعه في المنزل، اضـف إلى ذلك تعرض إيكيا في مخازنها الضخمة كلَّ مـا تبيعه مـن المنتجات في غرف مشـابهة لغـرف الجلوس؛ لذا لا يحتـاج العمـلاء إلى مختصـ في التنسـيقات (الديكـورات) المنزلية لمسـاعدتهم على تخيُّـل كيفية ترتيب القطع في المنـزل، وعلاوة على ذلك تقع بجانب غرف العرض مخازن مليئة بالمنتجات الموضوعة في

صــناديق مرصوصة فوق المنصــات، ويتوقع العملاء أن يقوموا بخدمة تسليم قطع الأثاث ونقلها بأنفسهم، حتى إنَّ إيكيا على استعداد أن تبيع لك حامل الســقف لسـيارتك الذي يمكن إعادته واسترداد ثمنه عندما تزورهم في مرة مقبلة.

علــى الرُّغــم مــن أنَّ كثيرًا مــن مزاياها يعــود إلى وجــود خدمة (اخدم نفسك بنفسك)، تقدم إيكيا عددًا من الخدمات الإضافية التي لا يقدمها منافســوها، مثل خدمة رعاية الطفل في أثناء زيارة المتجر، إضــافة إلى ســاعات الدوام الطويلــة جدًّا، التي تتوافــق مع احتياجات عملائها، الذين هم من الشــباب، وليســ الأثرياء، ويرغبون في إنجاب الأطفــال (ولكــن ليس لديهــم مربية)، ولأنَّهــم يعملون مــن أجل لقمة العيش، فهم في حاجة إلى التسوق خلال ساعات خارج الدوام المعتاد.

البحث عن مواقع جديدة: النجاح والأفضلية في ريادة الأعمال

يمكــن النّظــر إلى التنافس الإستراتيجيّ بأنــه عملية إدراك لمواقف جديدة تبهر العملاء، وتجذبهم عن المواقف الحالية أو جذب عملاء جددإلى السوق؛ مثــلًا: المتاجــر الكبــرى التي تقدم كميات كبيرة من البضــائع فــي فئة منتج واحد، تأخذ حصتها في السوق من مجموعة كبيرة من المتاجر الصغيرة التي تقــدم كميات محدودة في مجموعــة أكبر من الفئات، وتجذب أوامر الشــراء من خلال جداول بالبضائع وأسعارها (كتالوجات) عن طريق البريد العملاء الذين ينشــدون الســهولة والراحــة، أما من حيــث المبدأ، فيواجه أصــحاب المشــروعات ورجال الأعمال التحديات نفســها في أثناء البحث لإيجاد مواقع إستراتيجيّة جديدة، وأما في الممارسة العملية، فغالبًا ما يملك أول الداخلين الجدد إلى تلك المواقع الأفضلية.

لا تكـون المواقـع الإسـتراتيجيّة ظاهرة للعيان بوضـوح فـي الأغلب، ويتطلب العثـور عليهـا الإبداع والبصـيرة، ويكتشـف الداخلـون الجدد فـي كثير من الأحيان المواضـع المميـزة التي كانت متاحة للمنافسـين ولكنهم تجاهلوها، فإيكيـا على سـبيل المثال، تعرفـت إلى مجموعة من العملاء تـم تجاهلها، أو خُدِمَتْ على نحو غير موفَّق. يسـتند دخول دائرة متاجر السـيارات المستعملة في المدينة، ودخول شـركة كارل ماكسـفي هذا المجـال، إلى طريقة جديدة لأداء أنشـطة واسـعة لتجديد السيارات، وضـمانات المنتج، وعدم المساومة في التسـعير، والاسـتخدام المتطور للتمويل الداخلي الذي كان مقصورًا مدَّة طويلة على شاغلي الوظائف العليا.

يمكـن للداخليـن الجدد التّطـوّر من خلال احتـلال المكان الـذي تخلَّى عنه منافس كان يشغله في الماضي، وتراجع عن البقاء فيه بعد سنوات من التقليد والتداخل في المناطق المجاورة، وقد يتمكن الداخلون الجدد من إيجاد فرص وظائف جديدة؛ بسـبب الأنشـطة المميزة المستمدة من شـركاتهم الأخرى، فشـركة كارل مـارك ستسـتفيد جدًّا مـن خبرة دائـرة سـيارات المدينة في إدارة المخـزون، والائتمان، وغيرها من الأنشـطة في مجـال تجارة التجزئة للإلكترونيات.

ولكـن الأكثـر شـيوعًا في طـرح وظائـف ومواقف جديـدة هو التغييـر، حيث تنشـأ مجموعات جديدة من العملاء أو مناسـبات الشـراء؛ وتبرز احتياجات جديـدة نتيجـة لظهـور المجتمعـات وتطورهـا، إضـافة إلـى ظهـور قنـوات توزيـع جديـدة، وتطوير تقنيات متنوِّعة، إضـافة إلـى أنَّ آلات جديدة أو نظم معلومـات حديثة صـارت متاحـة، وعندما تحدث مثـل هذه التغييـرات، فإنَّ الوافديـن الجـدد، غير المرتبطيـن بتاريخ طويل في هذه الصـناعة في كثير مـن الأحيان، يقتنصـون تلـك الفرص والمواقـف المحتملة بسـهولة أكبر؛ بسـبب توافر طرق جديدة للمنافسـة مع غيرهم من المنافسين. وعلى عكس مـن يعملون فـي الوظائف مدة طويلة، يمكـن أن يكون القادمـون الجدد أكثر

مرونــة؛ لأنَّهم ليســوا مضــطرين للقيــام بأيّ من المقايضــات مع أنشــطتهم القائمة.

أصول المواقع الإستراتيجيّة

تنبــع المواقــع الإســتراتيجيّة من ثلاثة مصــادر مختلفــة، لكنها متناغمة، وكثيرًا ما تتداخل، هي:

1. يمكــن أن تبنــى المواقــع علــى إنتــاج مجموعــة فرعيــة من المنتجات أو الخدمات الصــناعية. وأنا أســمي هذه المواقع المواقعَ المســتندة إلــى التنوع؛ لأنّها تختار صــنف المنتج أو الخدمــة بدلاً من شــرائح العملاء، إذ يصــبح لهــذه المواقع منطق اقتصاديّ عندما تستطيع شركة إنتاج أفضل المنتجات أو الخدمات باستخدام مجموعات مميَّزة من الأنشطة.

جيفــي لوب إنترناشــيونال، مثلًا، متخصصــة في مواد تشــحيم السيارات، ولا تقدِّم أيّ خدمة إصلاح أخرى للسيارات أو خدمات الصيانة، إذ تقدِّم الشركة خدمة أسرع، وبكلفة أقلَّ من محال إصلاح السيارات، وهــذا مزيج جذّاب، حيث إنَّ كثيرًا من الزبائن يقســمون مشــترياتهم؛ فيشترون زيوت التشحيم من المنافس المتخصِّص في ذلك؛ جيفي لوب، في حين يتوجهون إلى المنافسين الآخرين للخدمات الأخرى.

فانجارد جروب، الشــركة الرائدة في صناعة صناديق الاستثمار المشترك، مثالٌ آخر للحالات المستندة إلى التنوع، فهذه الشركة تهيئ مجموعة الأسهم العادية، والسندات، وصناديق أسواق المال التي تقدم

أداء يمكن التنبؤ به، وهي ذات نفقات منخفضة جدًّا؛ لذا تنهج الشركة نهج الاستثمار الذي يضحّي عن قصد بالأداء الاستثنائي في سنة واحدة وضمان الأداء الجيد النسبي كلَّ عام. فانجارد معروفة بصورة مُمَيَّزة- مثلًا- بمؤشرات صناديقها، فهي تتجنب القيام بالرّهون على أسعار الفائدة، وتدير بصورة واضحة مجموعات الأسهم الصغيرة، ويحافظ مديرو الصناديق على إبقاء مستويات التداول منخفضة، ما يبقي النفقات متدنية، إضافة إلى ذلك لا تشجع الشركة الزبائن على الشراء والبيع السريعين؛ لأنَّ ذلك يزيد النّفقات، ويمكن أن يجبر هذا الطلب مدير الصندوق على التداول من أجل استثمار رأس مال جديد، وجمع المال لفكِّ الرّهون. أيضًا، تنهج فانجارد باتساق نهجًا منخفض الكلفة لإدارة التوزيع، وخدمة العملاء، والتسويق، وبذلك يحتفظ كثير من المستثمرين بواحد أو أكثر من صناديق فانجارد في محافظهم، في حين يشترون السندات بقوة من المنافسين الآخرين.

إنَّ الأشخاص الذين يتعاملون مع فانجارد أو جيفي لوب يستجيبون عادة لخدمات قيِّمة متفوِّقة لنوع معين من الخدمات، حيث يمكن للشركات المستندة إلى مجموعة متنوعة من المواقع أن تخدم مجموعة واسعة من العملاء، ولكن بالنسبة إلى معظمهم فهي تلبي مجموعة فرعية فقط من احتياجاتهم.

2. خدمة معظم أو جميع احتياجات مجموعة معينة من العملاء. وأنا أسمي هذه المواقع على أساس الاحتياجات التي تأتي أقرب إلى التفكير التقليدي في استهداف شريحة

مـن العملاء، فهي تنشـأ عندما توجد مجموعـة من العملاء مختلفين فـي احتياجاتهم، وعندما يمكـن أن تكون مجموعة مصـممة خصيصًا للأنشـطة تخدم أولئك بصـورة أفضل. بعضـ مجموعات مـن الزبائن أكثر حساسـية للأسـعار من غيرهـا، وتتطلب ميزات مختلفة للمنتـج، وتحتاج إلى كميات متفاوتـة مـن المعلومـات والدعـم، والخدمـات ويعد عملاء إيكيا مثالًا جيِّدًا لمثل هذه المجموعة؛ فإيكيا تسعى إلى تلبية احتياجات العملاء المسـتهدفين جميعها مـن أثاث المنزل، وليس مجرد مجموعة فرعية منهم.

تنشـأ المواقع البديلة المسـتندة إلى الاحتياجـات عندما يحتاج العميل نفسـه إلى احتياجات مختلفة في مناسـبات مختلفـة، أو لأنواع مختلفة من المعاملات، فالشخص نفسه - مثلًا - قد يحتاج عند السفر فـي رحلة للأعمال التجارية إلى احتياجات تختلف عما يحتاج إليه عند السفر للمتعة مع أسـرته. وستكون لشركات العصائر، المشتري الأكبر للعلـب، مثلًا، احتياجات مختلفة ما بين الشـراء من المورِّد الأساسـيّ والشراء من المورِّد الثانوي.

إذن، مـن البديهـي لمعظـم المديرين تصـوُّر أعمالهم من حيث احتياجـات العمـلاء الذيـن يجتمعون معهم، ولكن العنصـر الحاسـم للمواقع المستندة إلى الاحتياجات ليس بديهيًّا كما يبدو، وغالبًا ما يتم التغاضـي عنه، فالاختلافات في الاحتياجات لا تُترجم إلى مواقف ذات معنى ما لم تختلف مجموعة الأنشـطة الممتازة التي سـتلبيها، وإذا لم يكن هذا هو الحال، فيستطيع كلٌّ من المتنافسين تلبية تلك الاحتياجات

نفسها، وبذلك لن يكون أيّ شيء فريدًا أو قيِّمًا في تحديد المواقع.

الاتصال مع الإستراتيجيّات العامة

في كتاب الإستراتيجيّة التنافسية (Competitive Strategy, the Free Press, 1985)، أدخلتُ مفاهيم الإستراتيجيّات العامة، وكلفة القيادة، والتمايز، والتركيز؛ لتمثيل المواقف الإستراتيجيّة البديلة في أيّ صناعة، حيث تبقى الإستراتيجيّات العامة مفيدة لتوصيف المواقع الإستراتيجيّة عند أبسط وأوسع مستوى؛ فشركة فانجارد على سبيل المثال، مثال على إستراتيجيّة كلفة القيادة، في حين أنّ إيكيا مع مجموعة عملائها الضيقة، مثالٌ على التركيز على أساس الكلفة، أمّا نيوتروجينا، فمثال يحرص على التمايز. تعمل أسس تحديد المواقع وفي ذلك التنوع، والاحتياجات، وإمكان الوصول، على رفع فهم تلك الإستراتيجيّات العامة إلى المستوى الأكبر من الدقة، حيث تشدِّد كلّ من إيكيا، وساوث ويست على أساس الكلفة على سبيل المثال، ولكنَّ اهتمام إيكيا يستند إلى احتياجات مجموعة العملاء، في الوقت الذي تحرص فيه ساوث ويست على تقديم مجموعة متنوعة من خدمة محدَّدة.

أظهر إطار الإستراتيجيّات العامة الحاجة إلى الاختيار؛ لتجنب الوقوع في شباك ما وصفته بالتناقضات المتأصلة في الإستراتيجيّات المختلفة، وتظهر المفاضلات بين أنشطة المواقف المتعارضة هذه التناقضات وتفسرها. وأفضل مثال على ذلك شركة كونتننتال لايت Continental Lite، التي حاولت المنافسة بطريقتين في آن واحد، ولكن الفشل كان مصيرها.

في الخدمات المصرفية الخاصة، تستهدف شركة بسمر الاستثمارية الائتمانية الأسر التي تملك ما يساوي خمسة ملايين دولار حدًّا أدنى من الأصول القابلة للاستثمار، والتي تريد المحافظة على رأس المال جنبًا إلى جنب مع تزايد الثروة، فعندما عيَّنت شركة بسمر

ضــابطَ حسابٍ متطوِّرًا واحدًا لكلِّ أربع عشــرة أسرة، تكون قد أسَّست أنشــطتها للخدمات الشخصية، ومن المرجح أن تعقد الاجتماعات في مزرعة العميل أو يخته، وليس في مكتب الشــركة. تقدم شــركة بســمر مجموعة واسعة من الخدمات المتخصصة، ومن ذلك إدارة الاستثمار والعقارات، والإشــراف على الاســتثمارات النفطية والغاز، والمحاسبة لخيول الســباق والطائرات، أما القروض التي تعدُّ العنصر الرئيس في معظم المصــارف الخاصــة، فهي نادرًا ما يحتاج إليها عملاء بســمر، وتكوِّن نسبة ضئيلة من أرصدة العميل ودخله. وعلى الرُّغم من التعويض الأكثر ســخاء لضــباط الحســاب وأعلى كلفة للموظفين بصفتها نسبة مئوية من النفقات التشــغيلية، تنتج تمايز بســمر مع أســره المستهدفة عائــدًا علــى حقوق المســاهمين يقدر بأن يكــون أعلى مــن أيّ منافس مصرفي خاص.

في المقابل، مصرف سيتي الخاص، يقدم خدماته للعملاء الذين يملكون من الأصــول نحو مئتي وخمســين ألف دولار حدًّا أدنى، والذين يريدون ســهولة الحصــول على القروضــ من قروض الرهــن العقاري الكبيرة للتعامل مع التمويل، ومديرو الحســابات في (ســيتي بنك) هم فــي المقام الأول المقرضــون، أما عندما يحتاج العمــلاء إلى خدمات أخــرى، فيحيلهــم مدير الحســابات إلى المختصــين في المصــرف، الــذي يقوم كلّ منهم بمعالجة المنتجــات الجاهزة. فقرة جديدة نظام (ســيتي بنــك) أقلّ تخصصًــا بحســب الطلب من بســمر، ويســمح أن تكون نســبة المديــر إلى العميل أقــل من (1:125)، وتعقــد اجتماعات المكتــب مرتين في الســنة فقط لأكبــر العملاء، وقد خصّــص كلٌّ من بســمر وســيتي بنك أنشــطتهما لتلبية احتياجات مجموعة مختلفة من عمــلاء الخدمات المصــرفية الخاصــة، حيــث لا تكون سلســلة القِيمة

نفسـها قادرة على تلبيـة احتياجات المجموعتين بصـورة مربحة على حدّ سواء.

3. تجزئـة العملاء الذيـن يمكن الوصـول اليهم بطـرق مختلفة، وعلـى الرُّغـم مـن تشـابه احتياجاتهـم لاحتياجـات العملاء الآخريـن، تكون الطرق المخصصـة لأنشـطة الوصـول اليهم مختلفـة. وأنـا أُسـمّي هـذه العمليـة التموضـع المسـتند إلى سـهولة الوصـول إلـى حيث يوجد العميـل. أو أيّ شـيء يتطلب مجموعـة مختلفة من الأنشـطة للوصـول إلى الزبائن بأفضـل طريقة.

تجزئة العملاء على وفق سـهولة الوصـول أقلُّ حدوثًا، وأقلُّ فهمًا من غيرها من القاعدتين الأخريين، فشركة سينما كارمك مثلًا، تشغل دور السـينما حصـرًا في المدن والبلدات ذات الكثافة السـكانية الأقل من مئتي ألف نسـمة. فكيف تكسـب كارمك المال في الأسواق التي هي ليسـت صغيرة فحسـب، بل أيضًـا لن تدعم أسـعار التذاكر في المدن الكبـرى؟ إنها تقوم بذلك عن طريق مجموعة من الأنشـطة التي تؤدي إلى هيكل نفقـات منخفض، ويمكن تقديم الخدمة لعملاء بلدة كارمك الصغيرة من خلال تجمعات دور سـينما موحدة، ومنخفضة النفقات، وتتطلب عددًا قليلًا من الشاشـات، وتقنية عرض ضوئي أقلَّ تطورًا من دور عرض المدن الكبرى.

يسـاعد نظام معلومات ملكية الشـركة وإدارتها على القضاء على الحاجة إلى موظفين إداريين محليين أكثر من مدير مسرح واحد، حيث تجني كارمك المزايا الإضـافية من مركزية الشراء، وانخفاض نفقات

الإيجـار والرواتـب (بسـبب مواقعها)، وصـغر حجم النفقـات العامة للشـركات التي تصـل إلى أقلّ من (2%) (متوسـط نفقات الصـناعة 5%)، ويسمح العمل في المجتمعات الصغيرة لكارمك بممارسة التسويق الشخصـي، حيـث يعرف مديـر تجمع دور السـينما الناسـ المحليين شخصيًّا، ويعزِّز حضورهم باتصالات شخصية. ولأنَّها المهيمنة- إن لم تكن الوحيدة- في السوق، تكون المنافسة الرئيسة في كثير من الأحيان مباريات فريق كرة القدم في المدرسة الثانوية، ولكن تبقى كارمن أيضًا قادرة على اختيار الأفلام، والتفاوض على شروط مع الموزعين على نحو أفضل.

إنَّ الوصـولَ إلى عملاء المناطق الريفيـة مقابل عملاء المناطق الحضـرية واحدٌ من الأمثلة على سـهولة أنشـطة الوصـول إلى مناطق البيع المختلفة، إضـافة إلى أنَّ خدمةَ مجموعـة قليلة من العملاء بدلًا من مجموعـة كبيرة، وخدمةَ مجموعة مكتظة فـي مكان واحد بدلًا من خدمة عملاء موزعين على مسـاحة سـكانية واسـعة هي الأخرى أمثلة على أفضـل وسـيلة لتخطيط للتسـويق، وإعداد الطلبـات، والخدمات المعلوماتيّـة (اللوجسـتية)، وأنشـطة خدمـات مـا بعد البيـع؛ لتلبية الاحتياجـات المتماثلـة كثيـرًا للمجموعـات المُمَيَّزة، ولكنهـا مختلفة أيضًا.

إنَّ تحديـد المواقع ليس فقط الخروج مـن البيئة المكانية، حيث يمكن أن يكون الموقف الناشـئ من أيّ من المصـادر كبيرًا أو ضـيقًا، ولكنَّ منافسًـا حريصًـا على التركيز مثل إيكيا، يستهدف الاحتياجات المخصوصـة بمجموعـة فرعيـة من العملاء، ويصـمِّم أنشـطته وفقًا لذلـك. عادة مـا ينجح المتنافسـون الذي يحرصـون على اسـتقطاب مجموعات العملاء الذين يتطلبون خدمات زائدة (يدفعون سعرًا أعلى) أكثـر من المنافسـين المطلوبين على نطـاق أوسـع، أو الذين يرغبون في خدمات قليلة (يدفعون سـعرًا أقلَّ). مثال ذلك، يخدم المنافسـون على نطاق واسـع مثـل، فانجارد أو دلتا إير لاينز، مجموعة واسـعة من العملاء، ويقومون بمجموعة من الأنشـطة المصـممة لتلبية احتياجات هـؤلاء العملاء المشـتركة، ولكنَّ هؤلاء المنافسـون يتجاهلون أو يلبون احتياجات مجموعات العملاء الأكثر طلبًا جزئيًّا بصورة خاصة.

مهما كانت أسـس التنوع، والاحتياجات، وسـهولة الوصـول، أو بعض مـن مزيج هذه الأسـس الثلاثة، فـإنَّ تحديد المواقـع يتطلَّب مجموعة من الأنشـطة مصـممة خصيصًـا؛ لأنّها مرتبطـة باختلافات العرضـ دائمًا؛ أي الاختلافـات في الأنشـطة، ومع ذلـك لا يكون تحديـد المواقع مرتبطًا بجانـب اختلافات الطلـب، أو العمـلاء، فالتنوع وسـهولة الوصـول- على وجـه الخصـوص- لا يعتمدان علـى اختلافـات أيّ عميل، ومـع ذلك وفي الممارسـة العملية، عادة ما يترافق التنوع أو سهولة الوصول مع اختلافات الاحتياجات؛ فـالأذواق، (احتياجات عملاء بلدة كارمك الصـغيرة مثلًا) تميـل إلى الأفلام الفكاهيّة، وأفلام رعـاة البقر، وأفلام الحركة، والترفيه العائلي.

لذا، لا تشـغل كارمك أيّ أفلام مصـنفة بالتصنيف (NC-17)؛ أي لا يسمح بدخول من هم دون عمر سبعة عشر.

وبعد تعريف المواقع، يمكننا الآن أن نبدأ بالإجابة عن السؤال: ما الإستراتيجيّة؟ الجواب: الإسـتراتيجيّة هي إيجاد موقع فريد من نوعه وذي قيمة، وينطوي على مجموعة مختلفة من الأنشطة، فإذا لم يتوافر سـوى موقع مثالي واحد، لما وجِدت حاجة إلى الإسـتراتيجيّة. ستواجه الشـركات أمرًا حتميًّا بسيطًا؛ إنَّه الفوز في السباق للاكتشاف واستباق الآخرين، حيث يكمن جوهر التّموضع الإستراتيجيّ في اختيار الأنشطة التـي تختلف عن أنشـطة المنافسـين، فـإذا كانت مجموعة الأنشـطة نفسـها هـي الأفضـل لتحقيق التّمايـز، وتلبيـة الاحتياجـات جميعها، وسهولة الوصول إلى العملاء كافة، عندها تستطيع الشركات أن تتحول بسهولة فيما بينها، ومن ثمَّ تحدد الفاعليّة التشغيلية الأداء.

III. يتطلب التّموضع الإستراتيجيّ المستدام المفاضلات

إنَّ اختيـار الموقـع الفريـد مـن نوعه ليسـ كافيًا لضـمان ميزة الاسـتدامة، فقد يجذب الموقع الفريد التقليد من الآخرين، الذين من المحتمل أن يقلِّدوه في واحدة من طريقتين، هما:

1. يمكن للمنافس إعادة هيكلة نفسـه ليتناسـب أداؤه مع الأداء المتفوق؛ فجي سـي بينـي J.C.Penney، مثـلاً، تحاول تغيير موقفهـا الذي قُلِّـد من قِبَل سـيرز Sears لموقـف أكثر رقيًّا، معتمدًا على الأزياء، وبيع المنسوجات الرخيصة بالتجزئة.

2. المناطق المتداخلة، وهي الأكثر حدوثًا، حيث يسعى المتطفل للحصول على الفوائد المترتبة على الموقف الناجح، في حين يحافظ على مكانته الحالية، فهو يضيف ميزات جديدة، وخدمات، أو تقنيات إلى الأنشطة التي ينفذها حاليًا.

أمّا أولئك الذين يجادلون أنَّ باستطاعة المنافسين نسخ أيّ موقف في السوق، فنقول لهم: إنَّ صناعة الطيران حالة اختبار مثالية، فقد يبدو أنَّ أيّ منافس تقريبًا يمكن أن يقلد أنشطة أيّ شركة طيران أخرى، وتستطيع أيّ شركة طيران شراء الطائرات نفسها، واستئجار البوابات، ومطابقة قوائم الطعام، وإصدار التذاكر، وخدمات نقل الأمتعة التي تقدمها شركات الطيران الأخرى.

علمت كونتيننتال إير لاينز كيف تقدِّم شركة طيران ساوث ويست خدماتها على نحو ممتاز، فقررت تقليدها، مع الحفاظ على مكانتها شركةً كاملة الخدمات؛ لذا شرعت شركة طيران كونتيننتال في مجاراة شركة ساوث ويست على عدد من المسارات نقطة إثر أخرى، فأسَّست خدمة جديدة، وأطلقت عليها اسم خدمة كونتيننتال لايت؛ تخلَّصت فيها من وجبات الطعام وخدمة الدرجة الأولى، مقابل زيادة عدد الرحلات المغادرة، إضافة إلى تخفيض أسعار التذاكر، علاوة على تقليل الوقت المُستغرَق على البوابة. ولأنَّ شركة طيران كونتيننتال بقيت شركة كاملة الخدمة على غيرها من المسارات، فإنّها استمرّت في استخدام وكلاء السفر وأسطولها من الطائرات، وتقديم خدمات نقل الأمتعة، والوجبات، وحجز المقاعد.

غير أن لا يصبح الموقع لا يصبح إستراتيجيًّا مستدامًا ما لم توجد مفاضلات ومقايضة مع غيره من المواقف، إذ تحدث المقايضات عندما تكون الأنشطة غير متوافقة، أما المقايضة، فهي تعني، وسيلة مفاضلة وجود خدمة كثيرة على حساب تقليل خدمة أُخرى، حيث يمكن أن تختار إحدى شركات الطيران خدمة تقديم الوجبات، وإضافة النفقات، وقلّة الوقت الذي تستغرقه عند البوابة، لا تختار ذلك لكنها لا تستطيع أن تفعل الأمرين في الوقت ذاته دون تحمُّل أوجه القصور الرئيسة في أحدهما.

توجب المفاضلات وجود الحاجة إلى الاختيار والحماية ضد المتموضعين والمنتشرين، لنأخذ صابون نيوتروجينا، فقد حدَّدت نيوتروجينا كوربوريشن مواقعها المستندة إلى مجموعة متنوعة من الصابون (اللطيف على البشرة)، وهو صابون خالٍ من الرّواسب، وذو درجة حموضة متوازنة، ومع كثرة مراجعات أطباء الجلدية والتناسلية، تبدو إستراتيجيّة نيوتروجينا في التسويق شركة دواء أكثر منها صانع صابون؛ فهي تعلن في المجلات الطبية، وترسل البريد المباشر إلى الأطباء، وتحضر المؤتمرات الطبية، وتجري البحوث في معهد مستحضرات العناية بالبشرة المخصوص بها. ولتعزيز موقعها، حصرت نيوتروجينا حملات توزيع منتجاتها على الصيدليات، وتجنبت حملات ترويج الأسعار، إضافة إلى أنَّها استخدمت عملية تصنيع بطيئة لصبِّ قالب الصابون الهشِّ.

وباختيارها هذا الموقف، رفضت نيوتروجينا إضافة مزيلات العرق، وملَيِّنات البشرة التي يرغب كثير من العملاء في وجودها في الصابون الذي يستعملونه؛ لذا، تخلَّت عن كميات البيع الكبيرة عن طريق بيع منتجاتها في المحال الكبيرة (السوبر ماركت)، وباستخدام الترويج من خلال حملات تخفيض الأسعار، وهي بذلك قد ضحت بكفاية التصنيع لتحقيق سمات الصابون المطلوب، وفي تحديد المواقع الأصلية، قامت نيوتروجينا بمجموعة كبيرة وكاملة من المقايضات، مثل تلك المقايضات التي تحمي الشركة من المقلدين.

تنشأ المقايضات لأسباب ثلاثة، هي:

1. عدم الاتساق في الصورة أو السمعة، فالشركة المعروفة بتقديم نوع واحد من العناصر، قد تفتقر إلى المصداقية، وتربك العملاء، أو قد تلطِّخ سمعتها إذا قدَّمت نوعًا آخر من العناصر المختلفة، أو حتى محاولة تقديم صنفين غير متناسقين في الوقت نفسه؛ مثلًا: الصابون عاجيُّ اللون، الذي يعدُّ صابونًا أساسيًّا غير مكلف، سيكون من الصعب إعادة تكوين صورته لتضاهي صابون نيوتروجينا ذا السمعة (الطبية) الراقية، فجهود إيجاد صورة جديدة عادة ما تكلف عشرات أو مئات الملايين من الدولارات في الصناعات الكبرى، وهذا في حدِّ ذاته عائق كبير أمام أيّ شركة ترغب في التقليد.
2. الأهم من ذلك، نشوء المقايضات من الأنشطة نفسها، فالمواقف المختلفة (مع أنشطتها المصممة خصيصًا

لهـا) تتطلـب اسـتعدادات مختلفـة للمنتجـات، والمعدات، وسـلوك الموظفيـن، والمهارات، ونظـم الإدارة، إذ إن كثيرًا مـن المقايضـات تظهر التشـدد، وعدم المرونـة في الآلات، والأفراد، أو النظم، فكلما زادت إيكيا من تخصيص أنشطتها من أجل خفض النفقات، عن طريق السـماح لعملائها بالنقل والتسـليم المخصوص بهم، قلَّت قدرتها على إرضاء العملاء الذين يحتاجون إلى مستويات أعلى من الخدمة.

ومع ذلك، يمكن أن تكون المفاضلات أكثر بساطة، وبصورة عامة، تدمَّـر القِيمة إذا أُعيد تكوين النّشـاط لإعطائه قيمة أعلـى؛ مثلًا: لـو كان مندوب مبيعات معين قـادرًا على توفير مستوى عالٍ من المساعدة لعميل واحد وليس لآخر، فستُهدر مواهبه (وبعض من نفقاته) على العميل الثاني. إضـافة إلى ذلك، يمكن تحسين الإنتاجيّة عندما يكون النشاطُ محدودًا، فمن خلال توفير مسـتوى عالٍ من المسـاعدة طوال الوقت، يمكن لمندوب المبيعات ولنشـاط المبيعات كلّه في كثير من الأحيان تحقيق الكفاية من التعلم وكمية المبيعات.

3. القيود على التنسـيق الداخلي والسـيطرة عليـه، فمن خلال اختيار المنافسـة بوضـوح في اتجاه واحد وليس بآخر، تكون الإدارة العليـا قـد جعلت الأولويـات التنظيمية واضـحة، أمّا الشـركات التي تحاول أن تكون كلّ شـيء للعمـلاء جميعهم، فإنّهـا تخاطـر بالتسـبب في الفوضـى والارتباك فـي مواقع

الموظفيـن الذين يحاولون القيام بالقرارات التشـغيلية يومًا بيوم دون وجود إطار واضح لعملهم.

تنتشـر مواقـف المقايضـات فـي المسـابقات، وهـي ضـرورية للإسـتراتيجيّة؛ فهـي تتسـبب في إيجـاد الحاجة إلى الاختيـار، وتحدُّ بصورة هادفة ما تقدمه الشركة، وتمنع التداخل أو تغيير المواضع؛ لأنَّ المنافسين المنخرطين في هذه المقايضات يقوِّضون إستراتيجيّاتهم، ويحطُّون من قيمة أنشطتهم القائمة.

في نهاية المطاف، تسـببت المقايضات في وقف عمل كونتيننتال لايت، وخسرت شـركة الخطوط الجوية مئات الملايين من الدولارات، وفقد رئيسـها التنفيذي منصبه؛ فقد تأخرت طائراتها في الإقلاع عند مغادرتها مطارات المدن المزدحمة، أو تباطأت عند البوابات بسبب نقل الأمتعة، وتسـبب التَّأخُّرُ في مواعيد إقلاع الرحلات الجوية ووصـولها، وكذلك إلغاؤها في آلاف الشكاوى يوميًّا، ولم تكن كونتيننتال لايت قادرة على منافسـة الأسـعار الموجودة في السـوق، في الوقت الذي تدفع فيه العمولات الباهظة لوكلاء السفر، ولم يكن أيضًا بإمكانها القيام بالعمل دون وساطة وكلاء السفر من أجل خدماتها للأعمال الكاملة.

خفَّضـت الخطـوط الجويـة كونتيننتـال العمـولات علـى كلٍّ من الرحـلات جميعها، وخطـوط طيرانها، ولم تتمكن مـن تقديم خدمات المسـافرين الدائمين الذين يشـترون تذاكرها زهيـدة الثّمن، فقامت بالمقايضـات مرة أخرى، عن طريق خفض مكافآت برنامج المسـافر الدائـم علـى رحلات خطوطهـا جميعهـا، فكانت النتيجة وكلاء سـفر غاضبين، وعملاء دون خدمات كاملة.

حاولت شـركة خطوط كونتيننتال المنافسـة تطبيق طريقتين في آن واحد؛ حاولت أن تكون شـركة طيران بأسـعار منخفضـة على بعض من خطوط طيرانها، وشركة خدمات كاملة على خطوط طيران أخرى، فتكبَّـدت خسـائر فادحـة لتداخـل أعمالها، ولـو أنها لـم تقايض بين الموقفيـن، لـكان بإمكانها النجاح وعليه، فإن عدم وجود المقايضـات وغيابهـا أمـر خطير، يمثِّل نصـف الحقيقة التي يجب علـى المديرين نسيانها، فالجودة لا تكون دائما حرة.

لقد تصـادف أن كانت المواقفُ المناسبة لشـركة طيران ساوث والجودة العالية من خلال عمل واحد، متوافقةً مع النفقات المنخفضة؛ لأنَّ رحلاتها المتكررة دُعمت بعدد من الممارسـات المنخفضة الكلف، وأوقـات الانتظار القصـيرة عند البوابات، والتذاكـر الإلكترونية، على سـبيل المثال لا الحصـر، ومع ذلك فالجوانب الأخرى لجودة الخطوط الجوية، مثل تحديد المقاعد، أو تقديم الوجبات، أو نقل الأمتعة، تتطلب نفقات مرتفعة لتوفيرها.

عمومًا، عادة ما تقوم المقايضات الزّائفة بين الكلفة والجودة في المقـام الأول عندما توجد جهود ضـائعة أو قد تـم تجاوزها، ومراقبة أو دقة ضـعيفة، أو ضـعف في التنسـيق، إذ يصـبح التحسين من حيث الكلفة والتمايز في وقت واحد ممكن التحقيق فقط عندما تبدأ الشركة متخلفـة عـن الحـدود الإنتاجيّة، أو عندمـا تتحول الحـدود بعيدًا نحو الخـارج. فعند الحدود الإنتاجيّـة، وعندما تكون الشـركات قد حققت أفضـل الممارسات الحالية، تصـبح المقايضـات بين الكلفة والتمايز أمرًا حقيقيًّا جدًّا في الواقع.

بعد عشــر ســنوات من الاســتمتاع بالمزايا الإنتاجيّة، اصطدمت حديثًــا كلّ من شــركة هوندا موتور وتويوتا موتور كوربوريشــن بالحدود الإنتاجيّــة العليــا، ففي عــام 1995م، واجهت كلٌّ من الشــركتين زيادة مقاومة العملاء لارتفاع أســعار الســيارات، فوجدت هونــدا أنَّ الطريق الوحيــد لإنتــاج ســيارة ذات كلفة أقل هــو إنقاص عــدد الميزات، ففي الولايــات المتحــدة الأمريكيّــة، اســتبدل قرصــ الفرامــل المنخفض الســعر بقرص الفرامل الخلفي في سيارات هوندا سيفيك، إضافة إلى اســتعمالها نســيجًا زهيد الثّمن لتغطية المقاعــد الخلفية، على أمل ألّا يلاحظ العملاء ذلك.

وعندما حاولت شــركة تويوتا بيع ســيارة كــورولا الأكثر مبيعًا في اليابــان دون دهــان مخفِّف الصــدمات، واســتعمال مقاعد رخيصــة، تمردالزبائن، فتوقَّفت الشركة بسرعة عن إنتاج النموذج الجديد.

علــى مــدى العقــد الماضــي، ومــع تحســين المديريــن الفاعليّة التشــغيلية إلى حدٍّ كبير، اســتوعبوا أنَّ فكرة القضــاء على المقايضات أمر جيد، ولكن إذا لم تتوافر المقايضــات، فلن تكون الشــركات قادرة على تحقيق ميزة الاســتدامة، وهذا يوجب التسارع المستمر للبقاء في مكانهم فقط.

بالعــودة مــرة أخرى إلى الســؤال: ما الإســتراتيجيّة؟ ســنجد أن المقايضــات أضــافت جانبًا جديدًا إلــى الإجابة، فالإســتراتيجيّة هي القيام بالمقايضــة عند المنافســة، حيث يكون جوهر الإستراتيجيّة في اختيار ما الذي يجب عدم القيام به، فدون المقايضات، لن توجد حاجة

إلى الاختيار، وعليه لا حاجة إلى وجود الإستراتيجيّة؛ حيث يمكن تقليد أيّ فكرة جيدة بسرعة، وسيعتمد الأداء كلّه مرة أخرى على الفاعليّة التشغيلية.

IV. يحفّز التوافق كلاً من ميزتَي التنافس والاستدامة

لا تحدِّد خيارات المواقف الأنشطة التي يجب على الشركة القيام بها، وكيفية تكوين الأنشطة الفردية فقط، بل تحدِّد كيفية ارتباط هذه الأنشطة ببعضها أيضًا، ففي حين أنَّ الفاعليّة التشغيلية تعنى بتحقيق التّميز في الأنشطة الفردية، أو الوظائف، فإنَّ الإستراتيجيّة تعنى بالجمع بينهما.

فوقت الانتظار القصير عند بوابة شركة طيران ساوث ويست، الذي يسمح برحلات مغادرة متكررة، والتوسع في استخدام الطائرات، ضروريّ لمواقفها المريحة، ذات الكلفة المنخفضة، ولكن: كيف تحقق شركة ساوث ويست ذلك؟ يعزى جزء من الجواب إلى طواقم البوابات، والطواقم الأرضية ذات الأجور المرتفعة، التي تُعزِّز إنتاجيتها مرونة قواعد الاتحاد، أما الجزء الأكبر من الجواب إلى كيفية قيام الشركة بتنفيذ الأنشطة الأخرى، ففي غياب خدمات تقديم وجبات الطعام، وعدم وجود حجوزات للمقاعد، وعدم وجود خدمات نقل الأمتعة بين شركات الطيران الأخرى، تتجنب ساوث ويست الحاجة إلى القيام بأنشطة تؤخر شركات الطيران الأخرى، إضافة إلى أنَّها تختار المطارات وخطوط الطيران التي تؤدي إلى تجنُّب أيّ تأخير نتيجة الازدحام الذي يؤدي إلى التأخير، فحدود ساوث ويست الصارمة

علـى نوع خطوط الطيران وطول الطريق منها وإليها، يجعل اسـتخدام نوع موحَّد من الطائرات ممكنًا؛ ولذلك فإن كل طائرة تسـيِّرها سـاوث ويست هي من طراز بوينغ (737).

ما كفاية ساوث ويست الرئيسة؟ وما عوامل نجاحها الأساسية؟ الجواب الصـحيح هو أنَّ كلّ شـيء مهم في نظرها، حيث تتضمن إستراتيجيّة ساوث ويسـت منظومة متكاملة من الأنشـطة، وليس مجموعة من الأجزاء، وبذلك تأتي ميزتها التنافسية من توافق أنشطتها، وتعزيز الواحد منها الآخر.

يعمل التوافق على منع المقلدين من إنشاء سلسلة قوية بقوة أقوى روابطهـا، وكما هو الحال في معظم الشـركات الجيدة، تكمل أنشـطة سـاوث ويسـت بعضـها بطرق توجـد قيمة اقتصـادية حقيقيـة، حيث تنخفض كلفة أحد الأنشطة مثلًا؛ بسبب طريقة تنفيذ الأنشطة الأخرى. وفـي المثل، يمكن تعزيز قيمة أحد الأنشـطة للعملاء عن طريق تعزيز أنشـطة الشـركة الأخرى، وبهذه الطريقة يعمل التوافق الإسـتراتيجيّ على إيجاد ميزة تنافسية وربحية متفوقة.

أنواع التوافق

يُعَدُّ التوافقُ بين السياسات الوظيفية واحدًا من أقدم الأفكار التي تتناول سـمة الإسـتراتيجيّة، مع ذلك فقد نُحيَّت جانبًـا تدريجيًّا بنظر الإجراءات الإدارية، فبدلًا من النظر إلى الشركة ككل، تحوَّل المديرون إلـى الكفايـات (الأساسـية)، والمـوارد (الحرجة)، وعوامـل النجاح (الرئيسة)، وفي الواقع، يعدُّ التّوافق عنصرًا مركزيًّا للميزة التنافسية أكثر بكثير مما يتخيَّله المديرون.

إنَّ التوافق مهمٌّ بسبب تأثير الأنشطة المنفصلة بعضها مع بعض، حيث تحصل فرق التسويق المتطورة- مثلًا- على ميزة أكبر عندما يجسِّد منتج الشركة تقنية استثنائية، ويؤكد نهجها مساعدة العملاء ودعمهم، إضافة إلى أنَّ خطَّ الإنتاج الذي ينتج أصنافًا مختلفة ذات جودة عالية هو أكثر قيمة عندما يتوافق مع نظام المخزون ونظام الطلبات وعملياتها التي من شأنها تقليل الحاجة إلى تخزين البضائع المنتجة، وعمليات البيع المعدَّة لشرح التخصيص وتشجيعه، وشعار ترويج يؤكد منافع تنوُّع المنتج الذي يلبي احتياجات العميل المحدَّدة. مثل هذا التكامل الواسع الانتشار في الإستراتيجيّة، وعلى الرُّغم من أنَّ التوافق بين الأنشطة أمر عام وكثير الحدوث، وينطبق على كثير من الشركات، فإنَّ التوافق الأكثر قيمة هو الذي يحدَّد بالإستراتيجيّة؛ بسبب تعزيزه لموقف متفرد ويضخم المقايضات.[2]

توجد ثلاثة أنواع من التوافق متكاملة لا متناقضة، هي: التوافق من الدرجة الأولى، الذي يعني الاتساق البسيط بين كلِّ نشاط أو وظيفة مع الإستراتيجيّة الكلية، ومثال ذلك: شركة فانجارد التي تعمل على توافق أنشطتها جميعها مع إستراتيجيّة منخفضة النّفقات، فهذا يقلل من تبدُّل المحافظ، وبذلك لا تحتاج إلى مديرين ذي كلفة مكافآت عالية، حيث توزِّع الشركة الموارد المالية مباشرة، وتتجنب عمولات الوسطاء، إضافة إلى أنَّها تحدُّ من نفقات الإعلانات، معتمدة على العلاقات العامة والتوصيات الشخصية، أضف إلى هذا أنَّها تربط مكافآت الموظفين بالتوفير في النفقات.

يضمن الاتســاق جعل المزايا التنافسية للأنشطة تراكميّة، حيث لا تتــآكل ولا تُلغي بعضــها، ما يجعل تواصــل الإســتراتيجيّة أســهل مع العمــلاء، والموظفين، والمســاهمين، ويحسَّــن التنفيذ مــن خلال أفق واحد في الشركة.

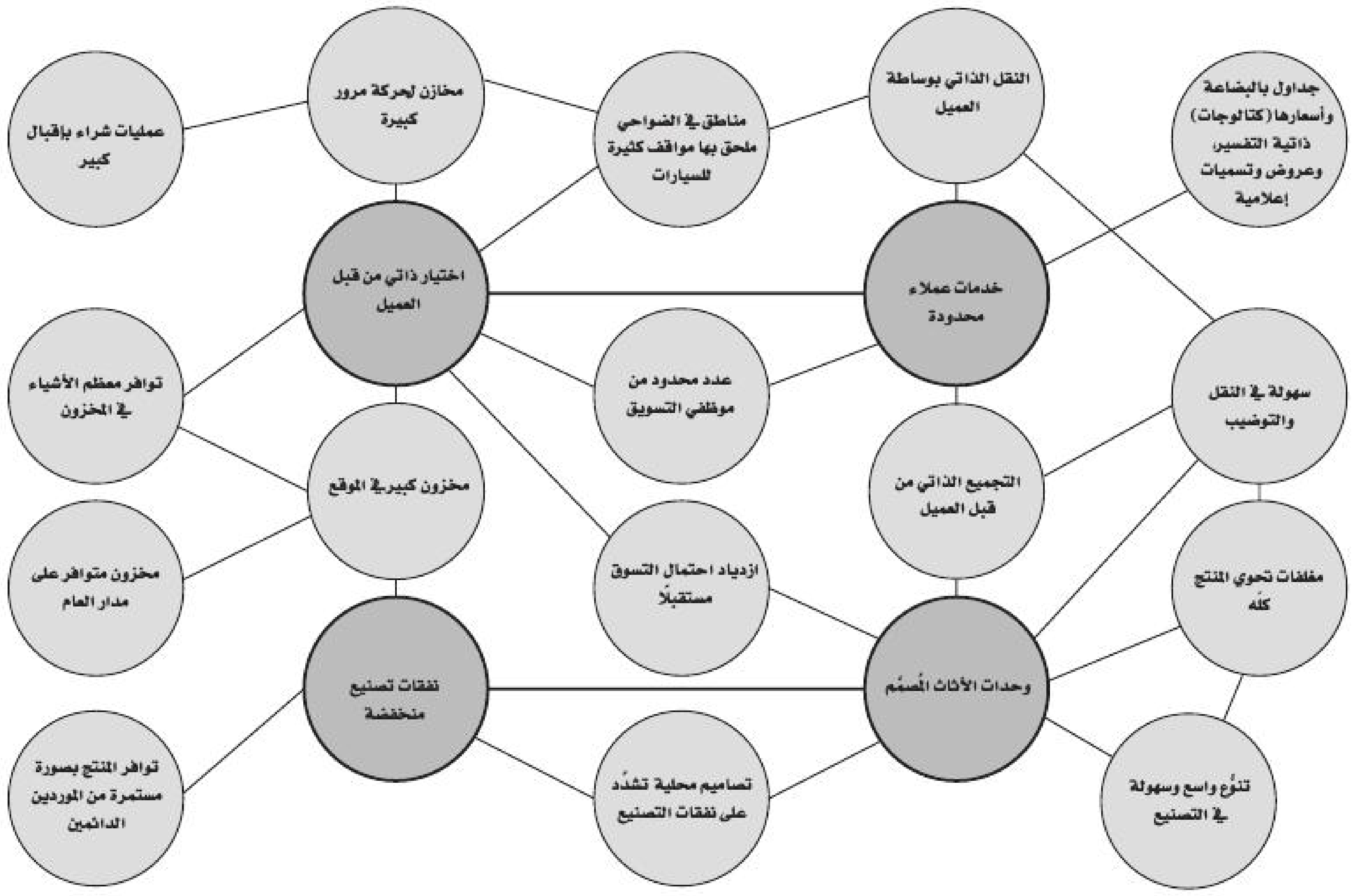
أمّــا التوافق مــن الدرجة الثانية، فيحدث عندما تُعزِّز الأنشــطة، فشــركة نيوتروجينا مثلًا، تسوِّق منتجاتها في أســواق الفنادق الراقية الحريصــة على تقديم صــابون لضــيوفها، نصــح به أطبــاء الأمراض الجلدية، وتمنح الفنادق نيوتروجينا امتياز اســتخدام التعبئة والتغليف المتبع من قبل الفندق، في حين يُطلب إلى شــركات الصــابون الأخرى وضــع اسم الفندق على غُلُف منتجاتها، فمتى استعمل الضيوف صابون نيوتروجينــا مــرة واحدة في أحــد الفنــادق الفاخرة، يصــبحون أكثر احتمالًا لشــرائه من الصــيدلية، أو ســؤال طبيب الجلدية عن منافعه. في هذه الحالة، تعزِّز أنشــطة تســويق نيوتروجينا الطبية والفندقية كلٌّ منهما الآخر، وتخفض نفقات التسويق.

وفي مثال آخر، تبيع مؤسسة بيك خطًّا ضيقًا من الأقلام المألوفة، المنخفضــة الأسعار عمليًّا إلى أســواق العملاء الكبرى كلّها إلى حدٍّ ما (التجزئــة، والتجاريــة، والترويجيــة، والهدايا)، عن طريــق كلّ ما هو متــاح من القنوات تقريبًا، وكما هي الحال مع أيّ مجموعة من المواقف المتنوعة التي تخدم مجموعة واسعة من العملاء، تؤكد بيك على حاجة مرغوبة عند النّاس؛ ســعر منخفض لقلم مقبول، فتلجأ المؤسســة إلى

نهج التســويق الواسع الانتشــار (قوة تســويق كبيرة، وإعلانات تلفازيّة كثيرة متكررة)، فتكســب فوائد التناســق عبر الأنشــطة كلهــا تقريبًا، ومن ذلك تصــميم المنتج الذي يحرص على ســهولة التصنيع، وإنشاء مصــانع ذات نفقات متدنِّية، وعمليات شــراء كبيرة للحدِّ من النفقات المادية، ونفقات إنتاج الأجزاء المحلية كلما اقتضت الظروف ذلك.

نظام خرائط فانجارد

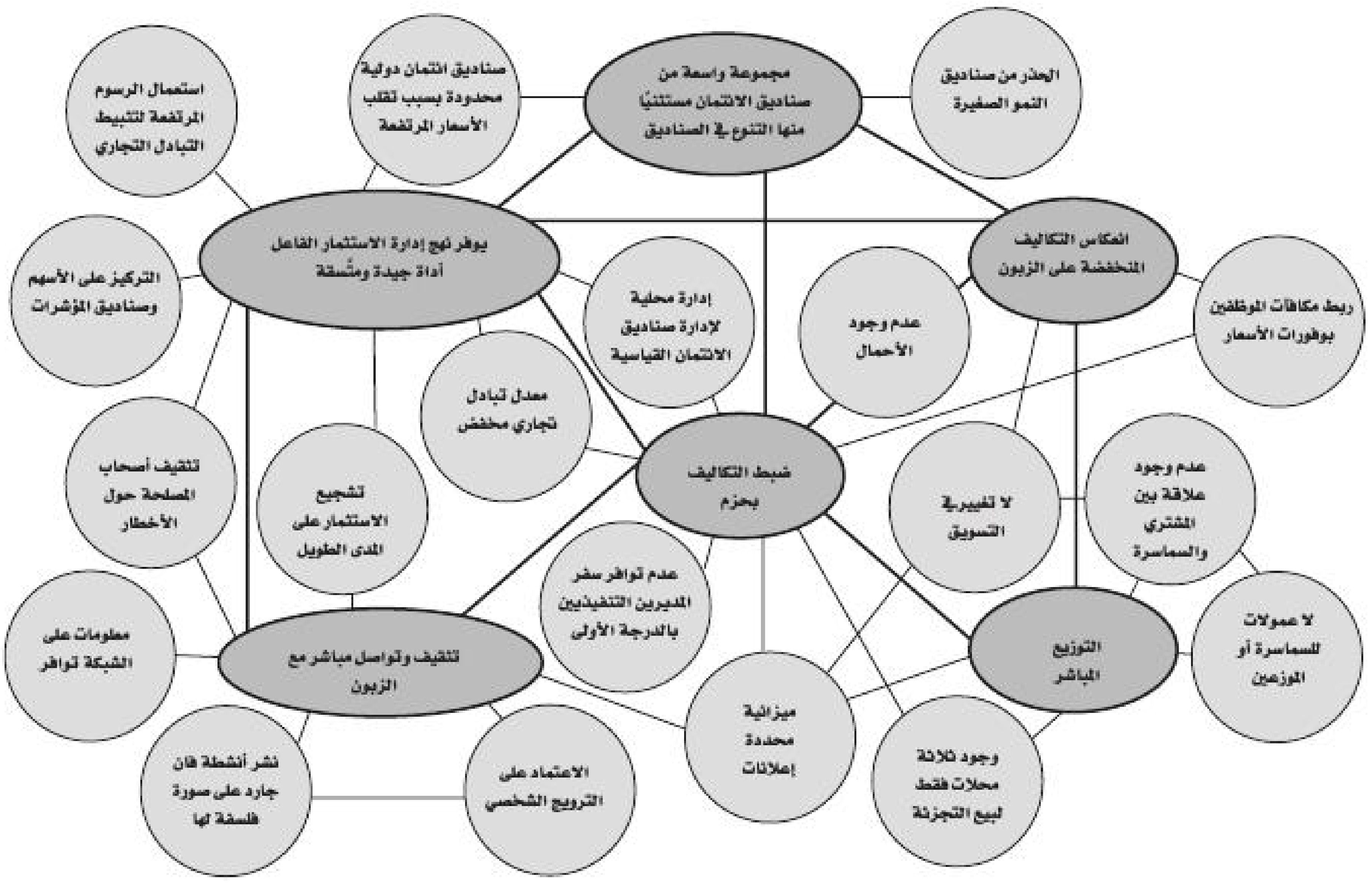
يمكــن أن يكون لنظام الخرائط المبين أدناه لشــركة إيكيا، القدرة على تبيان وضــع اســتراتيجية الشــركة في بيئة من الأنشــطة المخصصــة والمصممة للتسويق، حيث يمكن تحديد عدد من مجالات الاستراتيجية العليا في الشركات ذات الموقف الاستراتيجي الواضح (اللون الرمادي الداكن)، ويمكن تطبيقها عن طريق مجموعة من الأنشطة المترابطة (اللون الرمادي الفاتح).



ومع ذلك، تذهب شـركة بيك إلى ما هو أكثر من الاتساق البسيط بسـبب تعزيز أنشـطتها؛ مثلًا: تسـتخدم الشـركة العروض في أمكنة البيـع، وتغيـر فـي أنماط التعبئـة والتغليف علـى نحو متكـرر؛ لتحفيز عملية الشـراء، وللتعامل مع مهامّ نقاط البيع، تحتاج الشـركة إلى قوة تسـويق ومبيعات كبيرة، فشـركة بيك هي الأكبر بين الشركات جميعها العاملـة فـي مجـال صـناعتها، وهي تتعامـل مع أنشـطة نقـاط البيع بصـورة أفضل من منافسيها. إضـافة إلى ذلك، فإنَّ الجمع بين نقاط أنشـطة البيع، والإعلانات التلفازيـة المكثفة، والتغيير في نمط التعبئة والتغليـف، تنتـج جميعها عمليات شـراء باندفـاع أكثر من أيِّ نشـاط منفرد.

نظام نشاط فانجارد

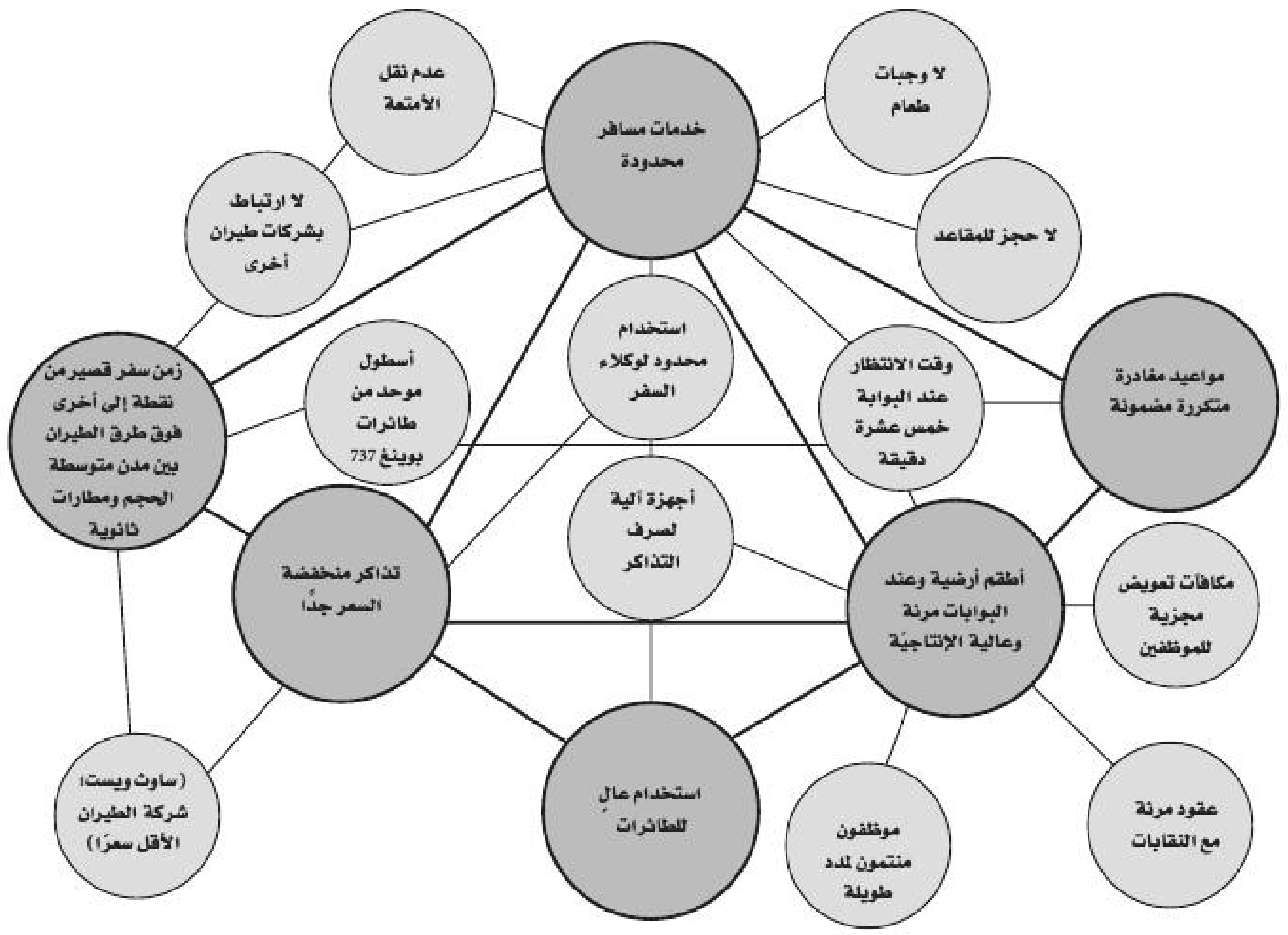
يمكن أن يكون نظام خرائط النشـاط مفيدًا للتثبُّت من التكيُّف الإسـتراتيجيّ وتعزيزه، وينبغي لمجموعة من الأسئلة الأساسية توجيه العملية؛ الأول: تناسق كلّ نشـاط مع مجمل الوضـع والأصـناف المنتجة، واحتياجات الخدمة، ونوع العملاء المنوي الوصول اليهم وعليه، اسأل المسؤولين عن كلِّ نشاط لتحديد: أوّلًا: كيف تحسّـن الأنشطة الأخرى داخل الشركة أداءهم أو تعيقه؟ ثانيًا: هل مِن سـبل لمعرفة كيفية تعزيز الأنشـطة ومجموعات الأنشـطة بعضها بعضًا؟ ثالثًا: هل يمكن أن تؤدي التغيرات في أحد الأنشطة إلى إلغاء الحاجة إلى أداء أنشطة أخرى؟



أمَّا التوافق من الدرجة الثالثة فيتعدّى تعزيز النشاط إلى ما يُطلق عليه تعظيم الجهد. مثلاً، ترى مؤسسة جاب Gap، المصنعة للملابس العادية، أن توافر المنتج في مخازنها يُعدُّ، عنصرًا حاسمًا فيما يتعلق بإستراتيجيّتها، حيث تستطيع تزويد المنتجات عن طريق تخزينها في المخازن أو إحضارها من مخازنها العامة، فعزَّزت جاب جهودها بهذه الأنشطة عن طريق إعادة تخزين مجموعاتها المختارة من الملابس الأساسية يوميًّا، بوساطة ثلاثة مخازن رئيسة، وعليه حدَّت من الحاجة إلى تخزين كميات كبيرة منها في مخازنها المحلية في الموقع، إذ ينصبّ اهتمام جاب على إعادة التخزين؛ لأنَّ إستراتيجيّتها الترويجية ترتبط مباشرة بالمواد الأساسية المتوافرة بألوان محدودة، ففي حين يغيِّر منافسوها من تجار التجزئة مخزوناتهم ثلاث أو أربع مرات في العام، فإنّها تغيِّر مخزوناتها سبع مرات ونصف في العام، وزِدْ على

ذلـك أن إعـادة التخزين السـريعة تعمل على تقليل كلفـة تنفيذ نماذج دورتها القصيرة، التي تستغرق من ستة إلى ثمانية أسابيع.[3]

نظام أنشطة شركة طيران ساوث ويست



يعدُّ التعاون، والتنسـيق، وتبادل المعلومات بين الأنشـطة؛ بهدف القضاء على التكرار وتقليل الجهد الضائع أبسطَ أنواع تعظيم الجهد أو تعزيزه، ولكن توجد مستويات أعلى من ذلك، فخيارات تصميم المنتج - مثلًا- يمكنها التخلص من الحاجة إلى خدمات ما بعد البيع، أو أنَّها تجعل العملاء قادرين على القيام بأنشـطة الخدمة الذّاتيّة، وفي المثل فإنَّ التنسيق مع الموردين أو مع قنوات التوزيع يقضي على الحاجة إلى أنشطة داخلية، مثل تدريب المُستخدِم النهائي.

في أنواع التوافق الثلاثة، الكلُّ أكثر أهميَّة من الأجزاء المنفردة، فالميزة التنافسية تنشأ من نظام الأنشطة كلِّه، إضافة إلى أنَّ التوافق بين الأنشطة ينقص الكلفة والنفقات، أو يزيد من التمايز، وعلاوة على ذلك، لا تستطيعُ القِيمةُ التنافسية للأنشطة الفردية، أو المهارات المرتبطة بها، والمهارات، والكفايات، أو الموارد- الانفصالَ عن النظام أو الإستراتيجيَّة، لذا يمكن أن يكون الأمر في الشركات المتنافسة مُضلِّلًا إذا فسَّر النجاح بأنه ناتج من نقاط قوة الفرد، أو الكفايات الأساسية، أو الموارد الحيوية، فقائمة نقاط القوة تمتد إلى كثير من الوظائف، وحيث تتوافق قوة واحدة مع الأخريات؛ لهذا، من المفيد أن نفكِّر في الموضوعات والأفكار الرئيسة التي تشمل كثيرًا من الأنشطة، مثل النّفقات المنخفضة، وهي فكرة معينة تقع ضمن خدمة العملاء، أو من خلال تصوُّر معين للقيمة المُسلَّمَة للعملاء، فهذه الموضوعات، تتجسد في الأنشطة المرتبطة بإحكام.

التوافق والاستدامة

لا يعدُّ التوافق الإستراتيجيّ عبر كثير من الأنشطة أساسيًّا فقط للميزة التنافسية، ولكنه ضروري أيضًا لاستدامة هذه الميزة، حيث من الصعب على المنافس تقليد مجموعة واسعة من الأنشطة المترابطة أكثر من مجرد تقليد نهج قوة التسويق الخاصة، أو تقليد عملية تقنية، أو نسخ مجموعة من مواصفات المنتج؛ لذا تكون المواقف المبنية على أنظمة الأنشطة أكثر استدامة من المواقف المبنية على الأنشطة الفردية.

لندرس هذا التمرين البسيط: إنَّ احتمال قيام المنافسين بتقليد أحد الأنشطة أقل في كثير من الأحيان من واحد؛ وعليه، تصبح احتمالات تقليد الأنشطة جميعها والنظام كلّه على درجة كبيرة من الصعوبة ($0.9 \times 0.9 = 0.81; 0.9 \times 0.9 \times 0.9 \times 0.9 = 0.66$، وهلمَّ جرًّا)؛ لذا ستضطر الشركات القائمة الحالية، التي تحاول إعادة تموضعها أو التمدد إلى إعادة تكوين كثير من الأنشطة، وحتى الشركات الحديثة التي هي في طور التكوين، وعلى الرُّغم من عدم ضرورة قيامها بالمقايضات لمواجهة المنافسين الحاليين، ستكون مضطرة إلى التعامل مع الحواجز التي تحول دون التقليد.

كلما اعتمد موقع الشركة على أنظمة الأنشطة من الدرجتين؛ الأولى والثانية من التوافق، كانت ميزة الموقع أكثر استدامة، ومثل هذه الأنظمة وبحكم طبيعتها عادة ما يصعب حلها من خارج الشركة؛ لذا يصعب تقليدها، وحتى لو استطاع المنافس معرفة العلاقات المتشابكة ذات الصلة، فإنه سيواجه صعوبة في تكرارها، فتحقيق التوافق شديد الصعوبة؛ لأنه يتطلب تحقيق التكامل بين القرارات والإجراءات عبر كثير من الوحدات الجزئية المستقلة.

إن المنافس الذي يسعى إلى تقليد نظام الأنشطة، قد ينجح في تقليد بعضها، ولكن ليس كلّها؛ وعليه، لا يتحسن الأداء، ولكنه على العكس من ذلك؛ قد يتدهور. تذكَّر محاولة كونتيننتال لايت الكارثية في محاولتها تقليد ساوث ويست.

أخيرًا، يُنتج التوافق بين أنشطة الشركة ضغطًا وحافزًا لتحسين الفاعليّة التشغيلية، الأمر الذي سيجعل التقليد أكثر صعوبة، فالتوافق

يعني أنَّ الأداء الضعيف في أحد الأنشطة يؤدي إلى تدهور الأداء في أنشطة أخرى، وبذلك يسهل معرفة جوانب الضعف، التي ستأخذ الاهتمام والرّعاية. وعلى العكس من ذلك، فإنَّ التحسينات التي تدخل إلى أحد الأنشطة ستؤتي ثمارها في الأنشطة الأخرى، فالشركات التي تتمتع بالتوافق القوي بين أنشطتها، نادرًا ما تكون عرضة للاستهداف من قبل المنافسين، فتفوقها في الإستراتيجيّة وفي تنفيذها يزيد من تفرُّدها، ويجعل تقليدها أكثر صعوبة.

عندما تكمل الأنشطة بعضها، لن يحقِّق المنافسون المقلِّدون سوى نزر يسير من الفائدة، إلا إذا نجحوا في تقليد النظام كلِّه، حيث تعمل مثل هذه المواقع جاهدة لتعزيز القول (الفائز يحصل على كلّ شيء في المنافسة)، فالشركة التي تبني أفضل نظام للأنشطة - الألعاب هي نحن، Toys R Us مثلًا - تفوز، في حين يفشل المنافسون الذين يملكون إستراتيجيّات مشابهة، مثل تشايلد وورلد آند ليونيل ليجر Child World & Lionel Leisure لذا يكون البحث عن موقف إستراتيجيّ جديد أفضل في الغالب من أن يكون تابعًا من الدرجتين؛ الثانية أو الثالثة لمواقف يحتلها آخرون.

إنَّ المواقف الأكثر قابلية للحياة هي الأنشطة التي تتعارض نظمها بسبب المقايضات؛ لذا تحدِّد المواقع الإستراتيجيّة قواعد المقايضات التي تحدِّد كيفية تكوُّن الأنشطة الفردية وتكاملها؛ ولذلك، فإنَّ النظر إلى الإستراتيجيّة من حيث نظم الأنشطة يبين السَّبب وراء أن يكون الهيكلُ التنظيمي، والنظمُ، والعملياتُ إستراتيجيّةً محدَّدة أكثر وضوحًا، وهذا يعني أنَّ توافق المنظمة مع الإستراتيجيّة يجعل التكامل أكثر قابلية للتحقيق، ويسهم بصورة فاعلة في الاستدامة.

إحـدى تداعيـات المواقف الإسـتراتيجيّة ضـرورة اسـتمرارها مـدة عقد من الزمـن أو أكثر، وليس دورة تخطيـط واحدة، حيث تعزِّز الاسـتمرارية التحسينات في الأنشـطة الفردية والتوافق عبر الأنشطة جميعها، ما يسـمح للمنظمة بنـاء قدرات ومهارات فريـدة من نوعها، مصـمَّمة خصِّيصًا لإسـتراتيجيّتها، إضـافة إلى أنَّ الاستمرارية تعزِّز هوية الشركة أيضًا.

العكس صـحيح؛ فالتحـولات المتكررة في المواقـف مكلفة، ليس فقط بسبب اضطرار الشركة إلى إعادة تكوين الأنشطة الفردية، ولكن بسـبب حاجتها إلى إعادة مواءمة الأنظمة بصورة كلية أيضًا؛ حيث إنَّ بعض الأنشطة قد لا تتمكن من اللحاق بالإستراتيجيّة المتذبذبة، وحيث إنَّ النتيجة الحتمية للتغيُّرات المتكررة في الإسـتراتيجيّة ،أو الفشل في اختيـار نمط مميَّز من المواقع في المقام الأول يؤدِّي إلى تبني ما يقوم به الآخرون، أو التَّملُّص من تنفيذ الأنشـطة، والتناقض بين الوظائف، والتنافر التنظيمي.

فما الإسـتراتيجيّة؟ يمكننا الآن إكمال الإجابة عن هذا السـؤال: إنَّها إيجاد التوافق عبر أنشـطة الشـركة. ويعتمـد نجاحها على القيام بإجـراءات كثيرة بصـورة صـحيحة لا قليلة، والدمج فيمـا بينها، فإذا لم يتوافر توافق بين الأنشـطة، فلن توجد إستراتيجيّة مميزة، وستتعثر الاسـتدامة، وتعـود الإدارة عندهـا إلى مهمة الإشـراف على الوظائف المستقلة الأكثر بساطة، وتحدِّد الفاعليّة التشغيلية عندئذٍ أداء المنظمة النسبيّ.

٧.إعادة اكتشاف الإستراتيجيّة

الفشل في الاختيار

لماذا تفشل كثير من الشركات في امتلاك إستراتيجيّة ما؟ ولماذا يتجنب المديرون اتخاذ الخيارات الإستراتيجيّة؟ أو، لماذا يتغاضى المديرون عن الإستراتيجيّات التي تبنُّوها سابقًا؟

تنبثق عادة تهديدات الإستراتيجيّة من خارج الشركة؛ بسبب التغيرات في التقنية أو سلوك المنافسين، وعلى الرُّغم من أنَّ التغيرات الخارجية قد تكون مشكلة، فإنَّ التهديدات الكبرى للإستراتيجيّة تنبثق من داخلها، فغالبًا ما تُقوَّض الإستراتيجيّة السليمة من قبل وجهة نظر منافسة مضللة، أو بسبب إخفاقات الشركة، ولا سيَّما من الرغبة في التّطور والنّموِّ.

أصبح المديرون مرتبكين بشأن ضرورة اتخاذ الخيارات، فعندما تعمل كثيرًا بعيدًا عن الحدود المرسومة للإنتاج، تصبح المقايضات غير ضرورية؛ لذا يجب على الشركة التي تُدار على نحو جيد أن تنجح في التّغلُّب على عدم كفاية منافسيها عند المستويات جميعها، وقد اكتسب المديرون وبالتزامن مع ذلك شعورًا بالقوة، وهذا ما دعاهم إلى الاعتقاد بأنَّ القيام بالمقايضات علامة ضعف، مثلما تعلموا ذلك من مفكري الإدارة المشهورين.

وبسـبب التوتـر الناتـج من توقعـات المنافسـة الشـديدة، يعمل المديـرون علـى زيادة احتمال حـدوث هذا التوتر من خـلال تقليد كلِّ شـيء يقوم به منافسـوهم، إذ يطـارد المديـرون كلَّ تقنية جديدة من أجل ذاتها؛ نتيجة حضهم على التفكير بطريقة جذرية.

أفكار بديلة للإستراتيجية

النموذج الإستراتيجيّ الضمني من العقد الماضي

- موقف تنافسي مثالي واحد في الصناعة.
- مقارنة معيارية للأنشطة جميعها، وتحقيق أفضل الممارسات.
- الاستعانة بمصادر خارجية بقوَّة، والشراكة لتحقيق الكفايات.
- تعتمـد المزايا علـى عدد قليل من عوامـل النجاح الرئيسـة، والموارد الحرجة، والكفايات الجوهرية.
- المرونة والاستجابة السريعة لتغيرات السوق والمنافسين جميعهم.

الميزة التنافسية المستدامة

- موقع تنافسي فريد للشركة.
- أنشطة مصمَّمة خصيصًا للإستراتيجيّة.
- مقايضات واضحة وخيارات المنافسين وجهًا لوجه.
- تنبثق الميزة التنافسية من التوافق بين مختلف الأنشطة.
- تأتي الاسـتدامة من نظام الأنشطة كلِّه، وليس من الأجزاء؛ فالكلُّ أكبر من مجموع الأجزاء.
- الفاعلية التشغيلية أمر مسلَّم به.

إنَّ السَّـعْيَ إلـى تحقيـق الفاعليّـة التشـغيلية مغرٍ؛ لأنَّـه ملموس وقابـل للتنفيذ، وقـد تعرَّض المديرون طوال العقد الماضـي لضـغوط

متزايدة لتقديم تحسينات أداء ملموسة وقابلة للقياس، حيث تحقق برامج الفاعليّة التشغيلية تقدمًا مطمئنًا، على الرُّغم من بقاء الرِّبحيَّة المرتفعة لا تزال بعيدة المنال. لقد أغرقت المنشورات ومستشارو الأعمال السوق بالمعلومات بشأن ما تقوم به الشركات الأخرى، وتعزيز عقلية أفضل الممارسات، وعندما وجد المديرون أنفسهم محاصرين في السباق نحو الفاعلية التشغيلية، أصبحوا غير قادرين على فهم الحاجة إلى تبنِّي إستراتيجيّة ما.

تتجنب الشركات الخيارات الإستراتيجيّة أو تطمسها لأسباب أخرى عدَّة، فغالبًا ما تكون الحكمة التقليدية في الصناعة في كثير من الأحيان قوية في جعل المنافسة متجانسة ويخطئ المديرون فهم مبدأ (التركيز على العميل)، ظانِّين أنَّه يعني خدمة احتياجات العميل جميعها، أو الاستجابة إلى كلِّ طلب من طرف قنوات التوزيع، في حين فهمه آخرون بأنَّه الرغبة في المحافظة على المرونة.

إعادة التواصل مع الإستراتيجيّة

تعزو معظم الشركات نجاحها الأولي إلى الموقف الإستراتيجيّ الذي ينطوي على المقايضات الواضحة؛ حيث كانت الأنشطة في الماضي تنسجم مع مثل هذا الموقف، ولكنَّ مرور الوقت، والخوف من ضغوط النمو، أدَّيا إلى تنازلات لم تكن أول وهلة محسوسة، وعن طريق سلسلة تدريجية من التغيير التي بدت معقولة محسوسة في حينها، فإنَّ كثيرًا من الشركات قبلت بالتنازلات لجعل طريقها متجانسًا مع منافسيها.

والقضـية هنـا ليسـت مـع الشـركات التـي لم يعـد وضـعها السّـابق يؤهلها للاسـتمرار في الحيـاة؛ وتحديها هـو البدء من جديـد، تمامًا مثلمـا الوافد الجديـد، لكـنَّ الظاهـرة الأكثـر حدوثًا، هـي تحقيق الشـركة الراسـخة في تأسيسـها أرباحًا متوسـطة، وافتقارها إلى إسـتراتيجيّة واضحة، ومن خلال الإضـافات التدريجية من أصـناف المنتجات، والجهود الإضافية التدريجية لخدمـة مجموعات جديدة من العملاء، ومحاكاة أنشـطة المنافسـين - تفقد الشركة القائمة موقفها التنافسي الواضح وتقلِّد في العادة ما تقدمه الشركات المنافسة، وممارساتها في محاولة للبيع لمجموعات العملاء أنفسهم.

يمكن لعدد من النُّهُجِ مساعدة الشركة على إعادة التواصل مع الإستراتيجيّة؛ أولهـا إعـادة النظر فيما تقوم به بحذر، وتتفرد كلُّ شـركة مؤسسـة تأسيسًـا راسخا بتفرُّد رئيس، ويمكن معرفته من خلال الإجابة عن الأسئلة الآتية:

- أيُّ الأصناف من منتجاتنا أوخدماتنا هي الأكثر تميُّزًا؟
- أيُّ الأصناف من منتجاتنا أو خدماتنا هي الأكثر ربحيَّة؟
- أيُّ عملائنا الأكثر رضا؟
- أيُّ العملاء، أو قنوات التواصل والبيع، أو فرص الشراء أكثر ربحيَّة؟
- أيُّ الأنشطة في سلسلة أنشطتنا التي نقيمها هي أكثر فاعلية واختلافًا؟

على هذه النواة من التّفرُّد كانت القشور تُضاف تدريجيًّا طوال الوقت، ومثلها مثل فروع الشجر، يجب التخلص منها للكشف عن الموقع الإستراتيجيّ القابع وراءها. توجد نسبة صغيرة من الأصناف أو العملاء قد تكون مسؤولة عن معظم مبيعات الشـركة وبخاصـة أرباحها؛ لذا فإنَّ التحدي هو في إعادة الاهتمام بالجوهر الفريد، وإعادة ترتيب أنشطة الشركة لتتلاءم معه، ويمكن أيضًا التخلص من العملاء وأصـناف المنتجات في المحيط، عن طريق بيعها أو زيادة سـعرها، ويمكن كذلك أن يكون ماضـي الشـركة مفيدًا. ماذا كانت رؤية المؤسـس؟ ما المنتجات والعملاء التي أسهمت في نجاح الشركة؟ وبالنظر إلى الوراء، يمكن للمرء إعادة النظر في الإستراتيجيّة الأصلية؛ لمعرفة أصالحة هي الآن أم لا.

وهل يمكن تنفيذها من خلال رؤية حديثة متسقة مع التقنيات والممارسات الحالية، فقد يؤدي هذا النوع من التفكير إلى التزام بتجديد الإستراتيجيّة، وربما تحرص المنظمة على استرجاع تميزها واسترداده، ويمكن أن يكون مثل هذا الحرص والتحدي مثيرًا، ويمكن زرع الثقة في المقايضات اللازمة.

إنَّ الحقائق التنظيمية تعمل ضد الإستراتيجيّة أيضًا؛ فالمقايضات مخيفة، إضافة إلى أنَّ عدم القيام بأيِّ خيارات أفضل من المخاطرة أحيانًا من سوء الاختيار، فالشركات تقلِّد بعضها في سلوك يشبه سلوك القطيع، حيث تفترض كلُّ شركة أنَّ الشركات المنافسة تعرف شيئًا لا تعرفه، ويُحثُّ الموظفون الجدد في السلطة نحو السعي إلى الحصول على كلِّ مصدر تحسين ممكن، وغالبًا ما يفتقرون إلى الرؤية الجامعة لمنظور المقايضات. إنَّ الفشل في اختيار الأفضل يعزى أحيانًا إلى عدم الرغبة في تخييب ظنِّ المدير أو الموظفين.

فخّ النّموّ

من بين التأثيرات الأخرى كلِّها، ربما تبقى الرغبة في النمو أكثر التأثيرات الضارة في الإستراتيجيّة؛ حيث يبدو أن المقايضات وحدود الإنتاج تقيد النمو؛ فالعمل على خدمة مجموعة واحدة من الزبائن واستبعاد الآخرين - مثلًا - يضع قيودًا حقيقية أو وهميّة على نموِّ الإيرادات. وبصورة عامة، تتسبب الإستراتيجيّات المُستهدفة في التأكد من تخفيض السعر في خسارة الزبائن الحساسين لمثل هذه الميزات أو الخدمات، حيث يخسر المتمايزون المبيعات للعملاء الحساسين للسعر.

يميل المديرون باستمرار إلى اتخاذ خطوات تدريجيّة تفوق تلك التي تقوِّض مكانة الشركة الإستراتيجيّة، وفي نهاية المطاف ونتيجة لتزايد الضغوط على النّموِّ، أو التشبع الظاهري للأسواق المستهدفة، يوسِّع المديرون خطوط الإنتاج، ويضيفون ميزات جديدة، ويقلِّدون خدمات المنافسين الشعبية، ويطابقون عملياتهم، ويقومون بالاستحواذ أيضًا، فقد استند نجاح مؤسسة ميتاج - لسنوات عدة - إلى الاهتمام بغسالات الملابس ومجففاتها، ثم أضافت لاحقًا غسالات الصحون إلى قائمة منتجاتها، ومع ذلك أيدت الحكمة التقليدية في الصناعة الناشئة فكرة بيع مجموعة متكاملة من المنتجات.

بسبب قلقهم من تباطؤ النّموِّ في الصناعة، والمنافسة من صانعي الأجهزة المتنوعة، وسَّعت المؤسسة خطَّ الإنتاج؛ نتيجة لضغوط التجار الموزعين وتشجيع العملاء، ليشمل الثلاجات ومنتجات الطهي، تحت شعار العلامة التجارية ميتاج، إضافة إلى منتجات أخرى استحوذت عليها من العلامات التجارية؛ جينا-إير، وهاردويك ستوف، وهوفر، وادميرال، ومجيك شيف التي كانت جميعها في مواقف يائسة؛ وعليه، نمت قيمة ميتاج بصورة كبيرة من ستِّ مئة وأربعة وثمانين مليون دولار عام 1985م إلى ثلاث مئة وأربعة مليارات دولار عام 1994م، ولكنّ العائد على المبيعات انخفض من (12%) إلى (8%) في المدة الواقعة ما بين (1970 و1980م)، ومن ثَمَّ إلى أقلّ من (1%) بين عامي (1989 و1995م)، سيعمل تخفيض النفقات على تحسين هذا الأداء، ولكن ستبقى غسالات ومجففات الملابس إضافة إلى جلايات الصحون المرتكزات الأساسية لربحية ميتاج.

قد تكون شـــركة نيوتروجينا وقعت في الفخِّ نفسه، ففي بداية عام 1990م، وسَّعت مبيعاتها في الولايات المتحدة لتشمل التجارة الشاملة، مثل متاجر وول مارت، وتوسعت شركة نيوتروجينا تحت اسمها، لتشمل مجموعـــة متنوعة واســعة من المنتجــات، مثل مزيل مســاحيق تجميل العين، وســائل رغوة الحمام مثــلًا، وهي منتجات لم تكــن نيوتروجينا فريدة في إنتاجها، وهذا ما تســبب في تشويه صورتها الفريدة، وبذلك تحولت إلى الترويج عن طريق استعمال الأسعار.

تــؤدي المقايضــات والتنــازلات في أثنــاء البحث عــن النمو إلى إضــعاف الميزة التنافسية التي تمتعت بها الشركة من خلال منتجاتها الأصــلية وعملائها المُســتهدَفين، حيث تتســبب المحــاولات للتنافس بطرائــق عدة في آن واحد إلى الارتباك والفوضــى والبلبلة، وإضــعاف الحافــز التنظيمي والتركيز، ونتيجة لذلك تناقصــت الإيرادات، ونُظِر إلى مزيد من مصــادر الدخل بأنه الحلُّ المناســب، فأصــبح المديرون غيــر قادرين على اتخاذ الخيارات، ومن ثَمَّ تشــرع الشــركة في جولات جديدة من التوســع والتنازلات، ففي كثير من الأحيان ، يســتمر التقليد بين المتنافســين بعضهم مع بعض، حتى يكســر اليأس تلك الدورة من التقليــد وإعادة التقليد، ما يؤدِّي إلى الاندمــاج، أو تقليص الحجم إلى ما كان عليه في الأصل.

ربحية النّموّ

بعــد عقد من إعــادة الهيكلة وخفضــ النفقات، حوَّلــت كثير من الشــركات انتباههــا إلــى النمو، وفي كثيــر من الأحيــان، تعمل الجهود

المبذولة للنمو على طمس التفرد، والرّضوخ إلى التنازلات، والحدِّ من التوافق، وفي نهاية المطاف تراجع الميزة التنافسية؛ لذا تعدُّ حتمية النمو في الواقع خطرًا على الإستراتيجيّة.

فما نُهُجُ النّموِّ التي تحافظ على الإستراتيجيّة وتعزِّزها؟ تحرص الوصفة على نطاق واسع على تعميق مواقف الإستراتيجيّة بدلًا من التّوسُّع والمساومة عليها، فأحد هذه النُهُجِ البحث عن توسُّعات في الإستراتيجيّة تقوي نظام الأنشطة الحالي، بتقديم مزايا أو خدمات يراها المنافسون مكلفة جدًّا، أو من المستحيل تقليدها، بناءً على قاعدة التقاليد وحدها، وبعبارة أخرى: يستطيع المديرون سؤال أنفسهم عن الأنشطة، والميزات، والأساليب، وصور المنافسة الأقل كلفة أو المجدية لهم؛ بسبب الأنشطة المكملة التي تنفذها الشركة.

ينطوي تعميق الموقف على جعل أنشطة الشركة أكثر تميُّزًا، وتعزيز التوافق، وتواصل الإستراتيجيّة بصورة أفضل للعملاء الذين يقدرونها حقَّ قدرها، لكنَّ كثيرًا من الشركات تستسلم إلى إغراء مطاردة النمو (السهل) بإضافة ميزات حديثة، ومنتجات أو خدمات دون التدقيق فيها، أو جعلها ملائمة لإستراتيجيَّتها أو متوافقة معها، أو باستهداف أسواق أو عملاء جدد، دون أن يكون لدى الشركة سوى قليل مما تستطيع عرضه بصورة مميَّزة، فغالبًا ما تكون الشركة قادرة على النمو السريع، وبربحية كبيرة جدًّا، عن طريق اختراق الاحتياجات والأصناف المختلفة المميَّزة بدلًا من الانخراط في مجالات عالية النمو، حيث لا يكون للشركة أيُّ تفرُّد فيها، فكارماك هي الآن أكبر سلسلة مسارح ودور عرض للسينما في الولايات المتحدة، ويعزى نموها

السريع إلى التشديد المنضبط على الأسواق الصغيرة، حيث تبيع الشركة لأيٍّ مدينة كبرى دور العرض السينمائي التي حصلت عليها من عمليات الاستحواذ بسرعة.

تسمح العولمة في كثير من الأحيان بالنمو المتسق مع الإستراتيجيّة، عن طريق فتح أسواق أكبر للإستراتيجيّة القادرة على اختراق الأسواق، وخلافًا للتّوسُّع محليًّا، من المرجح أن يعزِّز التّوسُّع عالميًّا هوية الشركة وتفردها.

تستطيع الشركات التي تسعى إلى النمو من خلال توسيع صناعتها احتواء الأخطار على الإستراتيجيّة، بإنشاء وحدات منفصلة تمامًا، لكلٍّ منها علامتها التجارية وأنشطتها المخصصة لها، وقد كافحت ميتاج بوضوح في هذا الجانب، حيث، وزَّعت - من ناحية - علاماتها التجارية إلى وحدات منفصلة، لكلٍّ منها مواقعها الإستراتيجيّة وأنشأت من ناحية أخرى شركة أجهزة عامة تشمل علاماتها التجارية، بحيث أصبحت كبيرة الحجم جدًّا. وبتقاسم هذه الشركات التصميم، والتصنيع، والتوزيع، وخدمات العملاء، سيكون من الصعب تجنب التجانس، فإذا أرادت وحدة أعمال محاولة التنافس مع مواقف مختلفة تنتج منتجات مختلفة، أو تعمل لعملاء مختلفين، عندها يصبح من المستحيل تقريبًا تجنب التنازل.

التقنيات والصناعات الناشئة

إنَّ **عملية تطوير إستراتيجيّة** لصناعة ناشئة حديثًا، أو لمؤسسة أعمال تمرُّ في عملية تغيرات تقنية جذرية، تعدُّ اقتراحًا غير مأمون العواقب، ويواجه المديرون في مثل هذه الحالة، مستوى عاليًا من عدم اليقين بشأن احتياجات

الزبائن، وتوفير المنتجات والخدمات التي ستكون مرغوبة بصورة كبيرة من قبل العملاء، إضافة إلى أفضل صيغ الأنشطة والتقنيات التي ستُوفَّرُ لهم، وبسبب هذا الغموض كلّه، يتفشى التقليد والتّخوُّف وتهيئ تلك الشركات الميزات جميعها، وتقدم الخدمات والتقنيات الجديدة جميعها؛ بسبب خوفها من أن تكون غير مصيبة أو متأخرة عن غيرها.

في هذه المدد من مرحلة تطور الصناعة، يُصار إلى إنشاء الحدود الإنتاجيّة الأساسية، أو يُعادُ تأسيسها، فمن الممكن أن يؤدي النّموَّ الهائل إلى جعل مثل هذه الأوقات ذات ربحية عالية لكثير من الشركات، ولكن هذه الأرباح ستكون مؤقتة؛ لأنَّ التقليد والتقارب الإستراتيجيّ في نهاية المطاف سيقضي على ربحية الصناعة، وستكون الشركات التي ستبقى قادرة على النجاح بقوة، هي الشركات التي نجحت بقوة في تحديد مواقف تنافسية فريدة في أنشطتها ودمجها في أسرع وقت قبل الآخرين، وقد لا يتوافر مفر من وجود مدة من التقليد في الصناعات الناشئة، ولكن تعكس تلك المدة مستوى عدم اليقين بدلًا من حالة الأعمال المطلوبة.

في صناعات التقنية الفائقة، غالبًا ما تستمر مرحلة التقليد هذه مدة أطول مما ينبغي، ولشدة دهشة الشركات من تغير التقنية نفسها، فهي تتبنى حزمة كبيرة من الميزات، ولن يستعمل كثير منها في منتجاتها، في حين تخفض الأسعار في المجالات جميعها، ونادرًا ما تؤخذ المقايضات في الحسبان. ويدفع النمو لتلبية ضغوط السوق الشركات للعمل في كلِّ منطقة وكل منتج محتمل، على الرُّغم من أنّ عددًا قليلًا من الشركات يحالفه النّجاح، في حين يحكم على الأغلبية الدخول في سباق لا فائز فيه، ومن المفارقات أنَّ الصحافة الاقتصادية الشعبية، التي تشدِّد على الصناعات الناشئة الحديثة، تصبح أكثر ميلًا وتعرضًا لتقديم هذه الحالات المحددة دليلًا أكيدًا على دخولنا حقبة جديدة، حيث لم تعد أيٌّ من القواعد القديمة صالحة، ولكنَّ الواقع أنَّ العكس هو الصحيح.

دور القيادة

في كثير من الأحيان، يكون التحدي المتمثل في تطوير إستراتيجيّة واضحة، أو إعادة تأسيسها، عملية تنظيمية تعتمد على القيادة، ومع ذلك وبوجود كثير من القوى العاملة ضد اتخاذ الخيارات والمقايضات في المنظمات، يصبح وجودُ إطار فكري واضح لتوجيه الإستراتيجيّة ضروريًّا، إضافة إلى ضرورة وجود قادة أقوياء على استعدادٍ للقيام بالخيارات اللازمة.

تحوَّلت القيادة في كثير من الشركات إلى أن تزاوج بين عروض التحسينات التشغيلية وعقد الصفقات، ولكن دور القائد أوسع من ذلك وأكثر أهميَّة، فالإدارة العامة هي أكثر من عملية الإشراف على المهام الفردية؛ نظرًا إلى أن جوهرها الإستراتيجيّ هو: تعريف مكانة الشركة الفريدة وتحديدها، والقيام بالمقايضات، وتعزيز التوافق بين الأنشطة؛ لذا على القائد توفير الانضباط لتحديد أيِّ المتغيرات في الصناعة واحتياجات العملاء يجب على الصناعة الاستجابة لها، بتجنُّب المشتتات التنظيمية، والحفاظ على تفرُّد الشركة، فالمديرون في المستوى الإداري الأدنى يعوزهم المنظور والثقة للحفاظ على الإستراتيجيّة، وسيتوافر أيضًا ضغط مستمر لتقبل الليونة في المقايضات، والاقتداء بالمنافسين؛ لذا فإحدى وظائف القائد هي تعريف الآخرين في الشركة بشأن الإستراتيجيّة، وأن يتعودوا قول لا إذا لزم الأمر.

تجعل الإستراتيجيّة خيارات ما لا يجب القيام به على الدرجة نفسها من أهميَّة خيارات ما يجب القيام به، ويُعدُّ -بالتأكيد- تحديد الحدود وظيفة القيادة الأخرى؛ لذا يعدُّ تحديدُ مجموعة العملاء المستهدفة، وأصناف المنتجات المتنوعة، والاحتياجات التي يجب على الشركة القيام بها ضروريًّا لتطوير الإستراتيجيّة، ويُعَدُّ أيضًا اتخاذُ قرار عدم خدمة بعض العملاء، أو تلبية بعض الاحتياجات، وعدم توفير ميزات أو خدمات معينة ضروريًّا أيضًا لتطوير الإستراتيجيّة؛ وعليه، تتطلَّب الإستراتيجيّة الانضباط الدائم والتواصل الواضح.

في الواقع عند قيام الموظفين بأنشطتهم الفردية، وفي أثناء اتخاذ القرارات اليومية، فإنَّ توجيهَهم هو الوظيفةُ الأهم للإستراتيجيّة الواضحة.

تعدَّ عمليةُ تحسين الفاعليّة التشغيلية جزءًا ضروريًّا من الإدارة، لكنها ليست ضروريَّة للإستراتيجيّة، وبسبب الخلط بين العمليتين؛ الفاعليّة التشغيلية والإستراتيجيّة، حصر المديرون أنفسهم، من دون قصد بطريقة واحدة من التفكير فيما يتعلق بالمنافسة، التي تقود كثيرًا من الصناعات نحو منافسة تقاربية، هي في أفضل الحالات ليست في مصلحة أحد وليست حتميَّة.

يجب على المديرين التمييز بوضوح بين الفاعليّة التشغيلية والإستراتيجيّة، فكلاهما ضروريّ، ولكن لكلٍّ منهما برامج مختلفة، إذ ينطوي برنامج الفاعليّة التشغيلية على التحسين المستمر في كلِّ مكان لا يشتمل على المقايضات، إذ إن الفشل في التحسين المستمر

يُضـعف مكانة الشركة، حتى للشـركات التي تمتلك إستراتيجيّة جيدة، فبرنامــج الفاعليّة التشـغيلية هو المكان المناسـب للتغيير المسـتمر، والمرونــة، والجهود الدؤوبة لتحقيق أفضـل الممارسـات. في المقابل، يعدُّ برنامج الإسـتراتيجيّة المكان المناسـب لتحديـد الموقف الفريد، والقيام بأفضل المقايضات وتعميق التوافق، وينطوي أيضًا على البحث المسـتمر عن طرق لتعزيز مواقف الشركة وتوسـيعها، ويعتمد برنامج الإسـتراتيجيّة الانضباط والاسـتمرارية؛ في حين يعدُّ التَّشتُّتُ والحلولُ الوسطى الدَّ أعدائه.

لا تعني الاستمرارية الإستراتيجيّة وجهة نظر تنافسية ثابتة، فعلى الشركة تحسـين الفاعليّة التشغيلية باسـتمرار ومحاولة تغيير الحدود الإنتاجيّـة، وفي الوقت نفسـه توجـد حاجة إلى بقاء الجهد متواصـلًا؛ لتوسـيع تفرد الشركة، في الوقت الذي تعزِّز فيه التوافق بين أنشطتها. فـي الواقع، يجـب على الاسـتمرارية الإسـتراتيجيّة أن تبقي تحسـين الشركة المستمر أكثر فاعليّة.

تسـتطيع الشـركة تغييـر إسـتراتيجيّتها إذا توافـرت تغيـرات هيكلية رئيسـة في الصـناعة، فالمواقف الإسـتراتيجيّة الجديدة تنتج بسـبب التغير في الصناعة، ويمكن اسـتغلال التغييرات الجديدة غير المرتبطة بتاريخ الصـناعة نفسـها في كثير من الأحيان بسـهولة، ومع ذلك يكون الدافع وراء اختيار الشركة لوظيفة جديدة عن طريق القدرة على البحث عن مقايضات جديدة، والاستفادة من نظام جديد لأنشطة تكميلية للأنشطة الحالية، وتحويله إلى ميزة مستدامة.

ملحوظات

1. كنت قد وصفت مفهوم الأنشطة واستخداماتها في فهم الميزة التنافسية أول مرة في كتاب (الميزة التنافسية) (Competitive Advantage، New York: The Free Press, 1985). والأفكار الواردة في هذه المادة بناء على ذلك الكتاب وتوسعة للأفكار الواردة فيه.

2. بدأ بول ميلجروم وجون روبرتس Paul Milgrom & John Roberts باستكشاف النظم الاقتصادية ذات الأنشطة التكميلية، والأنشطة، والوظائف، وكان تشديدهما على نشوء (التصنيع الحديث) بصفته مجموعة جديدة من الأنشطة التكميلية، وعلى ميل الشركات إلى الاستجابة والتفاعل مع المتغيرات الخارجية بوجود حزم متماسكة من ردود الفعل الداخلية، وعلى الحاجة إلى التنسيق المركزي، وإستراتيجيّة تنظيم قوى المديرين التشغيليين، وكانا في الحالة الأخيرة، ينمذجان ما عرف لي أنه المبدأ الأساس الذي تقوم عليه الإستراتيجيّة.

3. اقتبست بعضًا من المواد في إستراتيجيّات التجزئة من جون ريفكين، (صعود قاتل فئة التجزئة) (The Rise of Retail Category Killers)، ورقة عمل غير منشورة، يناير 1995م.

* * *

القوى التنافسية الخمس التي تكوِّن الإستراتيجيّة

مايكل أي . بورتر

إنَّ جوهرَ وظيفة الإستراتيجيّ فَهْمُ المنافسة والتعاملُ معها. في كثير من الأحيان، يعرف المديرون المنافسة على نحو ضيِّق جدًّا، كما لو المنافسة لتحقيق الأرباح تتجاوز المنافسين الصناعين المؤسسين على نحو جيد لتشمل أربع قوى تنافسية أخرى، هي: العملاء، والموردين، والداخلين المحتملين إلى المجال نفسه، والمنتجات البديلة، حيث تعمل المنافسة الموسعة الناتجة من القوى الخمس جميعها على تحديد هيكل الصناعة، وتكوِّن طبيعة التفاعل التنافسي داخل الصناعة.

وعلى الرُّغم من اختلاف الصناعات بعضها عن بعض كما قد يبدو ظاهريًّا، تبقى الدوافع الكامنة وراء الرِّبحيَّة هي نفسها، فصناعة السيارات العالمية - على سبيل المثال - تبدو كأنها لايوجد بينها أيُّ شيء مشترك مع السوق العالمية لروائع الفن، أو مع منظمات صناعة تقديم الرعاية الصحية في أوروبا، ولكن لفهم المنافسة الصناعة والرِّبحيَّة في كلٍّ من هذه الحالات، يجب على المرء تحليل البنية

الأساسية في هذه الصناعة من حيث القوى الخمس السابقة. (انظر: القوى الخمس التي تكوِّن تنافس الصناعة).

إذا كانت تلك القوى شديدة التأثير كما هي الحال في صناعات، مثل الطيران، والمنسوجات، والفنادق، عندها لا تستطيع أيُّ شركة تقريبًا كسبَ عوائد مجزية على الاستثمار، وإذا كانت القوى خفيفة التأثير كما الحال في صناعات، مثل صناعة البرمجيات، والمشروبات الغازية، ومواد التجميل، وصناعات اللوازم المنزلية، عندها يصبح عمل عدد كبير من هذه الشركات مربحًا. عادة ما يكون هيكل الصناعة سببًا في المنافسة والرِّبحيَّة، سواء كانت الصناعة تنتج اللوازم أو الخدمة، وسواء كانت الصناعة ناشئة أو راسخة في مجالها، وسواء كانت تستعمل التقنية المتقدمة أو البسيطة. في حين أنَّ عددًا لا يحصى من العوامل قد تؤثر في ربحية الصناعة في المدى القصير، فإنَّ الطقس، وهيكل الأعمال، ودورة الصناعة، التي تتجلى في القوى التنافسية، تحدد ربحية الصناعة في المدى المتوسط والطويل. (انظر: الاختلافات في ربحية الصناعة).

يكشف فهم القوى التنافسية، والأسباب الكامنة وراءها، عن جذور الرِّبحيَّة الحالية في الصناعة، ويوفر مع مرور الوقت إطارًا لتوقع المنافسة، والرِّبحيَّة، ويجب أن يكون هيكل الصناعة الصحي سببًا للمنافسة ويقلق الإستراتيجيّين بصفته ملكًا لهم، إضافة إلى أنن وفهم هيكل الصناعة هو أيضًا ضروريّ لفاعليّة المواقع الإستراتيجيّة. وكما سنرى في الصفحات اللاحقة تُعَدُّ مواجهة القوى التنافسية وتكوينها لمصلحة الشركة أمرًا حاسمًا بالنسبة إلى الإستراتيجيّة.

القوى التي تكوِّنُ التنافسية

يختلف ترتيب القوى الخمس المؤثرة في التنافسية بحسب الصناعة، ففي سوق الطائرات التجارية، تكون المنافسة قوية وشرسة بين المنتجين المهيمنين؛ إيرباص وبوينغ، والقوة التفاوضية لشركات الطيران التي تتقدم بعروض شراء ضخمة للطائرات، في حين أنّ تهديدَ دخول أبدال، وقوة الموردين أكثر اعتدالًا. أمّا في صناعة السينما والمسرح، فإنَّ انتشارَ صور ترفيه بديلة، وقوة منتجي الأفلام والموزعين الذين يمدون الأفلام بالمال، والمدخلات الحرجة، مهمةٌ جميعُها.

لقد أصبحت القوى التنافسية القوية، أو القوى التي تحدد ربحية الصناعة أكثر أهميَّة في عملية صياغة إستراتيجيّة لاختيار أنسب مسار للعمل؛ من أجل تحقيق الأهداف والغايات التنظيمية، ومن ثمَّ تحقيق الرؤية التنظيمية، ومع ذلك لا تكون القوة الأكثر بروزًا واضحة دائمًا.

مثلًا، على الرُّغم من المنافسة الشرسة في كثير من الأحيان في صناعات السلع، فقد لا تكون العامل المحدد للربحية؛ على سبيل المثال: إنَّ انخفاضَ العائدات في صناعة الأفلام الفوتوجرافية، هو نتيجةُ توافر منتجات متفوقة بديلة؛ حيث أدركت شركتا كوداك وفوجي، وهما الشركتان الرائدتان في عالم منتجي الأفلام الفوتوجرافية، هذا الواقع مع ظهور التصوير الفوتوجرافي الرقمي، وفي مثل هذه الحالة، يصبح التعاملُ مع المنتج البديل الأولويةَ الإستراتيجيّة الأولى.

ينمو هيكل الصناعة من مجموعة خصائص اقتصادية وتقنية تحدِّد قوة كلِّ قوة تنافسية. سندرس هذه الدوافع في الصفحات

اللاحقــة من وجهــة نظر موظـف عُيِّنَ حديثًا فــي الوظيفة، أو شــركة موجودة فعلًا في هذه الصــناعة، ويمكن توســيع التحليل بســهولة؛ من أجل فهم التحديات التي تواجه الوافد المحتمل.

الفكرة باختصار

تعلم أنه يجب الاســتجابة للمنافســة على نحو إســتراتيجيّ؛ من أجل الحفاظ على الرِّبحيَّة على المدى الطويل، إضــافة إلى مراقبة المنافسين **المؤسسين** جيدًا، ولكن وفي أثناء تفحُّص الســاحة التنافســية كلِّها، هل ســتبحث أيضًــا عمــا يكمــن وراء منافســيك المباشــرين؟ يوضِّــح بورتــر في هــذا التحديث لمقالتــه ذات التأثيــر الجذري، التــي وردت في مجلة هارفــارد للأعمال عام 1979م، أنّ أربعــة قــوى تنافســية إضــافية يمكــن أن تلحــق ضــررًا بأرباحك المستقبلية:

- يســتطيع **العمــلاء** الأذكيــاء خفضــ الأســعار عــن طريــق التلاعــب بك وبمنافسيك بعضكم ضد بعض.
- قد يتحكم **الموردون** الأقوياء في أرباحك ويقيدونها إذا تقاضــوا أســعارًا مرتفعة لمنتجاتهم.
- قد يطمــح **الداخلــون الجدد**، المتســلحون بقــدرات جديدة ومتعطشــون للحصــول على حصــتهم في الســوق، إلى تصعيد الاســتثمارات المطلوبة لبقائك في اللعبة.
- قد تجذب **العروض البديلة** الزبائن بعيدًا عنك. لنأخذ الطيران التجاري مثالًا: حيث إنه واحد من الصناعات الأقل ربحية كون القوى الخمس جميعها قوية، حيث يقوم المنافسون المؤسسون **بالمنافسة بشدة** وعلى نحو مكثف على السعر أيضًا، ثمَّ إنَّ **الزبائن** متقلبون، ويبحثون للحصول على أفضل صفقة للأسعار بصرف النظر عن الشركة الناقلة أما الموردون، صانعو الطائرات

والمحركات، جنبًا إلى جنب مع القوى العاملة مع النقابات، فيساومون على حصــة الأسد من أرباح شــركات الطيران، إضافة إلى دخول **لاعبين جدد** في الصناعة على نحو مستمر، زِدْ على هذا أنَّ **البدائل** متاحة بسهولة، مثل القطار أو السفر بالسيارة.

لذا، بتحليل القوى التنافســية الخمس جميعها، تســتطيع الحصول على صورة كاملة عما سيؤثر في الرِّبحيَّة في مجال عملك، ويجب عليك تحديد اتجاهات تغييــر قواعد اللعبة في وقت مبكر؛ كي تتمكن من اســتغلالها بســرعة، ويجب أيضًا أن تتعرف سبل العمل لتخطي القيود على الرِّبحيَّة، أو حتى إعادة تكوين القوى لِتَصُبَّ في مصلحتك.

خطر الدخول

يحمــل الداخلــون الجــدد إلى الصــناعة قــدرة إنتاجيــة كبيرة، ورغبــة فــي كســب حصــتهم في الســوق، مــا يــؤدِّي إلى ضــغوط على الأســعار، والنفقــات، ومعــدل الاســتثمارات اللازمــة للتنافــس، وإذا كان الداخلــون الجــدد قادميــن من أســواق أخــرى، فيكــون بإمكانهم الاســتفادة مــن القــدرات والتدفقــات النقديــة الحاليــة لرفــع حــدَّة المنافســة، كما فعلت شــركة بيبسي كولا عندما دخلت صــناعة المياه المعبــأة فــي زجاجــات، ومثلمــا فعلــت مايكروســوفت عندمــا وفَّرت متصــفحات الإنترنت، وكما فعلت شركة أبل عندما دخلت أعمال توزيع الموسيقى.

ولذلك، يتسبب خطر الدخول في صناعة ما في وضع حواجز على الأربــاح الممكنــة في تلك الصــناعة. وعندما تكون الأخطــار مرتفعة،

يجب على الداخلين الجدد تخفيض أسعارهم، أو زيادة الاستثمار لردع دخول منافسين آخرين، ففي الشركات المتخصصة في بيع القهوة بالتجزئة مثلًا، إذا كانت الفروقات بين الداخلين الجدد والمؤسسين منخفضة، فيجب على شركة ستاربكس Starbucks الاستثمار بقوة في مجال تحديث محالِّها وقوائم خدماتها.

يعتمد خطر الدخول في مجالات الصناعة على ارتفاع حواجز الدخول القائمة، وعلى ردة الفعل التي يتوقعها الداخلون الجدد من المنافسين المؤسسين، فإذا كانت تلك الحواجز منخفضة، وتوقع الداخلون الجدد مقاومة ضعيفة من المنافسين المؤسسين على نحو ممتاز، فإنَّ خطر الدخول يكون مرتفعًا، وستعدل ربحية الصناعة القائمة حاليًّا.

الحواجز أمام الدخول. لحواجز الدخول فوائد ومزايا للصناعات القائمة نسبة إلى الوافدين الجدد؛ حيث توجد سبعة مصادر رئيسة هي:

1. اقتصاديات العرض ذي الحجم الكبير: تنشأ هذه الاقتصاديات عندما تنتج الشركات كميات كبيرة بالتزامن مع انخفاض نفقات كلِّ وحدة؛ بسبب توزيع النفقات الثابتة على عدد أكبر من الوحدات المنتجة، وتوظيف تقنية أكثر كفاية، أو الحصول على شروط أفضل من الموردين.

تطبيق الفكرة

من خـلال فهم كيفية تأثير القوى التنافسـية الخمس فـي الرِّبحيَّة في مجال عملك، يمكنك وضـع إسـتراتيجيّة لتعزيز أرباح شـركتك طويلـة الأجل، وقد اقترح بورتر ما يأتي:

ضع شركتك حيث تكون القوى المؤثرة أضعف ما يمكن

مثال: في صناعات الشاحنات الثقيلة، يدير كثير من المشترين أساطيل كبيرة مـن الشـاحنات، ولديهم دوافـع كبيرة جدًّا لخفض أسـعار تلك الشـاحنات، فالشـاحنات مبنية علـى وفق معايير منظمـة وتوفر ميزات مشـابهة؛ وعليه، تكون المنافسـة على السـعر شـديدة، وتمارس النقابات نفوذ المورد القوية، ويسـتطيع المشـترون استخدام بدائل أخرى، مثل تسـليم البضائع عن طريق السكك الحديد.

ولتوفيـر الرِّبحيَّـة فـي هذه الصـناعة على المـدى الطويل والحفـاظ عليها، اختار صـانع الشـاحنات الثقيلة باككار Paccar التشديد على مجموعة واحدة مـن العملاء، حيث القوى التنافسـية ضـعيفة جدًّا: السـائقون الذين يملكون شاحناتهم ويتعاقدون مباشرة مع الموردين.

حاولت شركات التسجيل تطوير تقنية منصات التوزيع الرقمي بنفسها، ولكن العلامـات التجارية الكبرى لم ترغب في بيع موسـيقاهم من خلال منصـات يملكها منافسوهم.

اسـتغلت شـركة أبل هذا الفراغ من خلال متجر آي تيونز للموسـيقى، الذي دعم مشـغلات الموسـيقى آي بود، فقد عملت ولادة هذه البوابة الجديدة والقوية على تفكيك شركات العلامات الكبرى وخفضها من ستٍّ عام 1997م إلى أربعة اليوم.

أعد تكوين القوى في مصلحتك

اسـتخدم إجـراءات مصـممة خصيصًـا لخفض حصـة الأرباح المتسـربة للاعبين الآخرين. مثلًا:

- لتحييد **قوة المورد** وسـلطته، وَحِّدْ مواصـفات الأجزاء بحيث تستطيع شركتك التبديل بسهولة بين أكثر من مورد.

- وللتصـدي **لسلطة العملاء**، وسِّـع مجـال خدماتك لهؤلاء المشـغلين كونهم مشترين، ولهم حساسية أقل للأسعار بسبب ارتباطهم العاطفي باسـتقلاليتهم الاقتصادية، واعتمادهم الكلي على شاحناتهم الذاتية؛ ولذلك طورت باككار لهؤلاء العملاء، ميزات مثل كابينة النوم الفاخرة، والمقاعـد الجلدية الفخمة، والتصـميم الخارجـي الأنيق. حيث يمكن للمشترين الاختيار من بين آلاف الخيارات لوضع بصمتهم الشخصية على هذه الشاحنات المصنوعة وفقًا لرغباتهم.

يدفـع الزبائن ما قيمته (10%) من قيمة الشـاحنة دفعـة مقدمة، وبذلك ما زالت الشـركة تحصـل على أرباح مجزية مدة ثمانية وسـتين عامًا متواصلة، إضافة إلى حصولها على عائد طويل المدى على حقوق المساهمين يزيد على (%20).

استغل التغييرات في القوى

مثال: مع اسـتخدام الإنترنت والتوزيع الرقمي للموسيقى، أوجد التحميل غير المُصرَّحِ به بديلًا غير قانونيّ، ولكنه قوي وفاعل لخدمات شركات التسجيل. كثيرا حتى يصبح من الصعب على العملاء التخلي عنك لمصلحة المنافسين الآخرين.

- وللتخفيف من حدة حروب الأسـعار التي يبدؤها **المنافسون الآخرون**، اسـتثمر بصـورة كبيـرة فـي منتجـات تختلـف علـى نحو واضـح عن المنتجات التي يعرضها هؤلاء المنافسون.
- لردع **الداخلين الجدد**، ارفع النفقات الثابتة على المنافسة؛ مثلًا، عن طريق زيادة النفقات على البحث والتطوير.
- وللحدِّ من تهديد **البدائل**، قدم قيمة أفضـل بتوسـيع إمكانية الوصـول إلـى منتجاتك، فقد قام منتجو المشـروبات الغازيـة بذلك عن طريق إدخال آلات البيع وقنوات المخازن المريحة، التي حسـنت كثيرًا توافر المشروبات الغازية نسبة إلى المشروبات الأخرى.

إنَّ وفورات الحجم الكبير في جانب العرض تردع دخول الوافدين الجدد الطموحين، عن طريق إجبارهم على الدخول في الصناعة على نطاق واسـع، الأمر الذي يتطلب طرد المنافسـين الراسخين، أو قبول وضع غير مناسب من حيث النفقات.

يمكن العثور على اقتصاديات الحجم الكبير في كلِّ نشاط تقريبًا فـي سلسـلة القيمـة؛ ولكنّ أيّ هـذه الاقتصـاديات هي الأهـم يختلف بحسب الصناعة،[1] ففي شركات المعالجات الميكروووية، تكون شركات مثـل إنتل محمية باقتصـاديات التوسـح الحجمي في مجـال البحوث، وإنتـاج الرقائـق الحاسـوبية، والتسـويق الاسـتهلاكي. أمّا الشـركات التـي تنتج معدات رعاية الحديقة مثل سـكوتس ميـراكل - غرو Scotts Miracle-Grow، فيمكن العثور على وفورات الحجم في سلسـلة التوريد والإعلان في وسـائل الإعلام. أما في مجال تسـليم الطرود الصغيرة، فتنشـأ وفـورات الحجم الكبير فـي الأنظمة المعلوماتيّة (اللوجسـتية) الوطنية وتقنية المعلومات.

2. فوائد جانـب الطلب من الحجم الكبير: تعـرف هذه الفوائد أيضًا باستثمار الشبكة، التي تنشأ عادة في الصناعات، حيث يزداد استعداد المشتري للدفع مقابل شراء منتج الشركة مع ازدياد أعداد المشـترين الآخرين الذين يعاضـدون الشركة، فقد تكون ثقة المشـترين أكبر في الشـركات المنتجة لبضاع حاسـمة: تذكر القـول القديم المأثور: لا أحد يُطرد لشـرائه

الحواسيب من شركة آي بي أم (عندما كانت الشركة مهيمنة على صناعة الحواسيب). ويثمِّن المشترون أيضًا أن يكونوا ضمن (شبكة) فيها عدد كبير من العملاء الآخرين؛ على سبيل المثال: ينجذب المشاركون في المزاد على الإنترنت على موقع آي باي؛ لأنَّها تهيئ إمكانات أفضل للشركاء التجاريين، حيث تكمن فوائد جانب الطلب من الحجم الكبير في تثبيط الدخول عن طريق الحدِّ من رغبة الزبائن في الشراء من الوافد الجديد، وبتخفيض السعر الذي لا يستطيع الداخل الجديد التحكم فيه حتى ينشئ قاعدة كبيرة من العملاء.

3. كُلف تحول العملاء: نفقات ثابتة تواجه المشترين عند تغيير الموردين، وقد تنشأ هذه بسبب أن على المشتري الذي يبدل الموردين مثلًا، تغيير مواصفات المنتج، وإعادة تدريب الموظفين على استخدام المنتج الجديد، أو تعديل العمليات، أو نظم المعلومات كلما كانت كُلَفُ التحول أكبر، تكون قدرة الوافد الجديد على كسب الزبائن أكثر صعوبة، حيث تعدُّ برمجية مشروع تخطيط الموارد (ERP) مثالًا على المنتج الذي تكون كُلفُ التحويل عنه عالية جدًّا، فحال تثبيت الشركة (SAP) لبرمجية نظام تخطيط موارد المؤسسات مثلًا، تصبح كُلَفُ الانتقال إلى مورد جديد عالية جدًّا؛ بسبب البيانات المتضمنة في البرمجية التي تعدُّ جزءًا لا يتجزأ منه، وهذا يعني حقيقة أنَّ العمليات الداخلية قد تُكَيَّف على وفق برمجية (SAP)، وتوجد احتياجات كبيرة

لإعادة التدريب الرئيسة، إضافة إلى طبيعة مهام التطبيقات الحرجة.

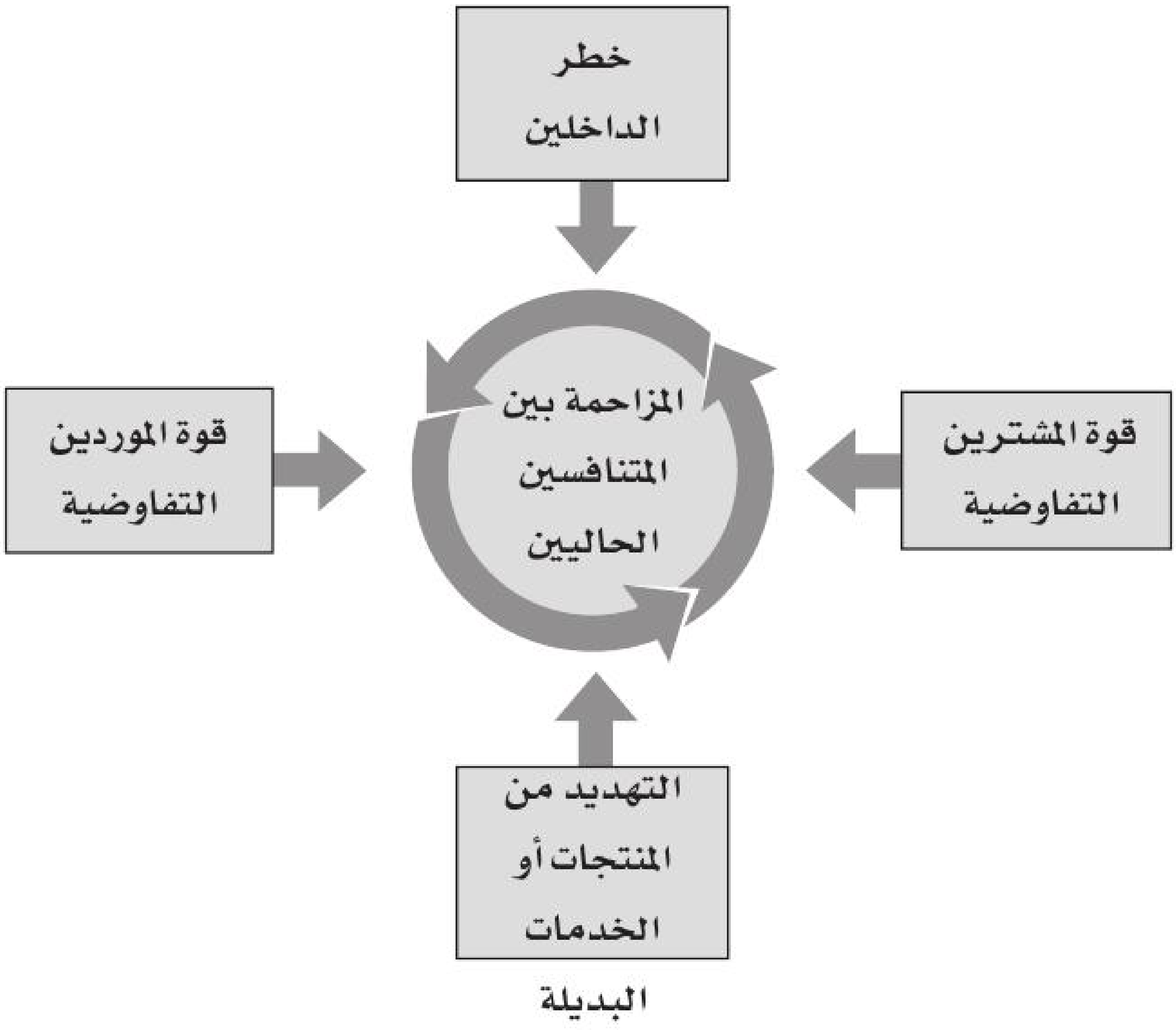
4. متطلبات رأس المال: إنَّ الحاجة إلى استثمار موارد مالية كبيرة من أجل المنافسة يمكن أن تردع الداخلين الجدد، فلا يكون رأس المال ضروريًّا فقط للمرافق الثابتة، ولكن أيضًا لتوسيع بطاقات ائتمان العملاء، وبناء المخزون، وصندوق خسائر البدايات، وسيكون الحاجز على نحو خاص كبيرًا إذا كان رأس المال المطلوب لا يمكن استرداده، ومن ثمَّ يصبح تمويل النفقات أصعب، مثل الإعلان قبل البدء أو البحث والتطوير. وفي حين تمتلك الشركات الكبرى الموارد المالية لغزو أيٍّ صناعة تقريبًا، فإنَّ متطلبات رأس المال الضخمة في مجالات معينة تحدُّ من مجموعة الداخلين المحتملين، والعكس صحيح؛ ففي مجالات مثل إعداد الخدمات الضريبية، أو نقليات المسافات القصيرة بالشاحنات، تكون متطلبات رأس المال في حدها الأدنى، ويكون عدد الداخلين الجدد كبيرًا أيضًا.

5. من المهم عدم المبالغة في قدرة حجم متطلبات رأس المال وحدها في ردع الدخول، فإذا كانت عوائد الصناعة جذابة، ومن المتوقع أن تظل كذلك، وإذا كانت أسواق رأس المال تتسم بالكفاية، فسيوفر المستثمرون الداخلون رؤوس الأموال التي يحتاجون اليها. فللطامحين إلى دخول مجال شركات النقل الجوي مثلًا، يكون التمويل متاحًا لشراء الطائرات الباهظة الثمن؛ بسبب القِيمة العالية لإعادة بيعها، وهذا هو

أحد الأسباب الذي جعل كثيرًا من شركات الطيران الجديدة تنشأ في كلٍّ منطقة تقريبًا.

6. مزايا شغل الوظائف مستقلة عن حجمها: مهما كان حجم الوظائف، فإنَّ شاغليها يتمتعون بمزايا نوعية غير متوافرة لمنافسيهم المحتملين، التي يمكن أن تنبع من مصادر، مثل ملكية التقنية، والوصول التفضيلي إلى أفضل مصادر المواد الخام، والاستباق لامتلاك المواقع الجغرافية الأكثر ملاءمة، وهويات العلامة التجارية المؤسسة، أو الخبرة المتراكمة التي تسمح لمالكها معرفة كيفية الإنتاج بكفاية أكبر.

القوى الخمس التي تكونٌ المنافسة الصناعية



يحــاول الداخلون الجدد تجاوز مزايــا، مثل التنزيلات المحمومة التــي تقــوم بها سلســلة متاجر، مثــل تارجــت ووول مارت، التي تضــع مخازنهــا في مواقع مســتقلة بذاتها، بدلًا من مراكز التســوق الإقليمية حيث المتاجر القائمة عادة ما تكون محصَّنة جيدًا.

7. عدم المساواة في الوصول إلى قنوات التوزيع: يجب أن يتمكن الوافد الجديد من التوزيع الآمن لمنتجاته أو خدماته بصورة طبيعية؛ فعلى سبيل المثال يجب أن تحل مادة غذائية جديدة، محــل غيرهــا علــى الرفوف فــي المحــال التجاريــة الكبيرة (الســوبر ماركــت)، عــن طريق فــوارق الأســعار، والعروض الترويجية، وجهود البيع المكثفة، أو بعض الوســائل الأخرى؛ لأنه كلما تضــاءل توافر قنوات الجملــة أو بيع التجزئة، وكلما تشــدَّد المنافســون الحاليون في تضــييق الخناق عليها، فإنَّ احتمالات دخول الجدد إلى مثل هذه الصناعات ستكون أكثر صعوبة.

8. في بعضــ الأحيان، تكــون الحواجــز أمام عملية الوصــول إلى قنــوات التوزيــع عالية جــدًّا، لدرجــة أنه يجب علــى الداخلين الجــدد تجاوزها تمامًا، أو إنشــاء القنوات المخصوصــة بهم؛ لذا فقد تجاوزت شركات الطيران الناشئة حديثًا ذات النفقات المنخفضــة التوزيع عن طريق وكلاء السفر (الذين يميلون إلى تفضــيل شركات ذات أجور أعلى)، وشجعت الركاب على حجز رحلاتهم الشخصيَّة عن طريق شبكة الإنترنت.

9. سياســة الحكومة المقيدة: يمكن أن تتسبب سياسة الحكومة في إعاقة الداخلين الجدد أو مســاعدتهم على نحو مباشــر، إضــافة إلــى تضــخيم (أو ردم) حواجــز الدخــول الأخرى، فقــد تعمل الحكومــة على الحد المباشــر، أو حتى منع دخول الصــناعات الجديدة بوســاطة متطلبات الترخيص، والقيود المفروضــة على الاســتثمار الأجنبي مثلًا، حيث إنَّ الشركات المقيّدة مثل خدمات سيارات الأجرة، وشركات الطيران تعدُّ أمثلة واضــحة على تلك السياسات. ويمكن لسياسة الحكومة أن تزيد مــن حواجز الدخول الأخرى عن طريق وســائل مثل القواعــد التي تحمي براءات الاختراع من التقليد، أو الأنظمة البيئية، أو أنظمة الســلامة التي تزيد من اقتصاديات وفورة الحجم التي تواجه القادمين الجدد.

10. وبطبيعة الحال، فقد تعمل سياسات الحكومة أيضًا على جعل الدخول المباشــر أســهل من خــلال الإعانات مثــلًا، أو على نحو غير مباشــر، بتمويــل البحوث الأساســية وجعلها متاحة للشــركات جميعها؛ الجديــدة والقديمة منها هل حدٍّ ســواء، والحدّ من وفورات الحجم.

ينبغــي تقييــم حواجــز الدخــول مقارنــة بقــدرات الداخليــن المحتملين، التي قد تكون شــركات حديثة النشــوء، أو شركات أجنبية، أو شــركات صــناعات ذات صــلة. وكما توضــح بعض أمثلتنا، يجب أن يكون واضــع الإســتراتيجيّة مدركًا للطرائق الإبداعيــة التي قد يملكها

القادمون الجدد، التي تساعدهم على التحايل على الحواجز بصورة واضحة.

الانتقام المتوقع. كيف يرى الداخلون المحتملون مدى تأثير ردَّة فعل القائمين في الصناعات المؤسسة، وتفاعلهم مع قرارهم بالدخول أو البقاء خارج الصناعة؟ فإذا كانت ردَّة الفعل قوية وواسعة، فيمكن عندها انخفاض إمكانات الربح عند الدخول في هذه الصناعة دون كلفة رأس المال. وغالبًا ما يعمد أحد أصحاب الصناعات القائمة إلى استخدام التصريحات العلنية والاستجابات لأحد الوافدين الجدد عن التزامهم الدفاع عن حصتهم في السوق؛ من أجل إرسال رسالة ردع إلى الداخلين المحتملين الآخرين.

ومن المرجح أن يخشى الداخلون الجدد من الانتقام المتوقع إذا:

- سبق أن انتقم أحد أصحاب الصناعات القائمة في الماضي بقوة من أحد الداخلين الجدد.
- كان أحد أصحاب الصناعات القائمة يمتلك الموارد الكبيرة للانتقام ومن ذلك الوفورات النقدية الزائدة، والطاقة الافتراضية غير المستخدمة، والقدرة الإنتاجيّة المتاحة، أو النفوذ مع قنوات التوزيع والعملاء.
- كان من المرجح أن يخفِّض أصحاب الصناعات القائمة الأسعار بصورة كبيرة؛ لأنَّهم ملتزمون بالمحافظة على حصتهم

في السوق مهما كانت العواقب، أو لأنَّ نفقات الصناعة ثابتة وعالية، ما يوجد دافعًا قويًّا إلى خفض الأسعار لملء الطاقة الفائضة.

- كان نمــوُّ الصــناعة بطيئًا بحيث يســتطيع القادمــون الجدد الحصــول على حصصــهم فقط عن طريق الاســتيلاء عليها من الصناعات القائمة.

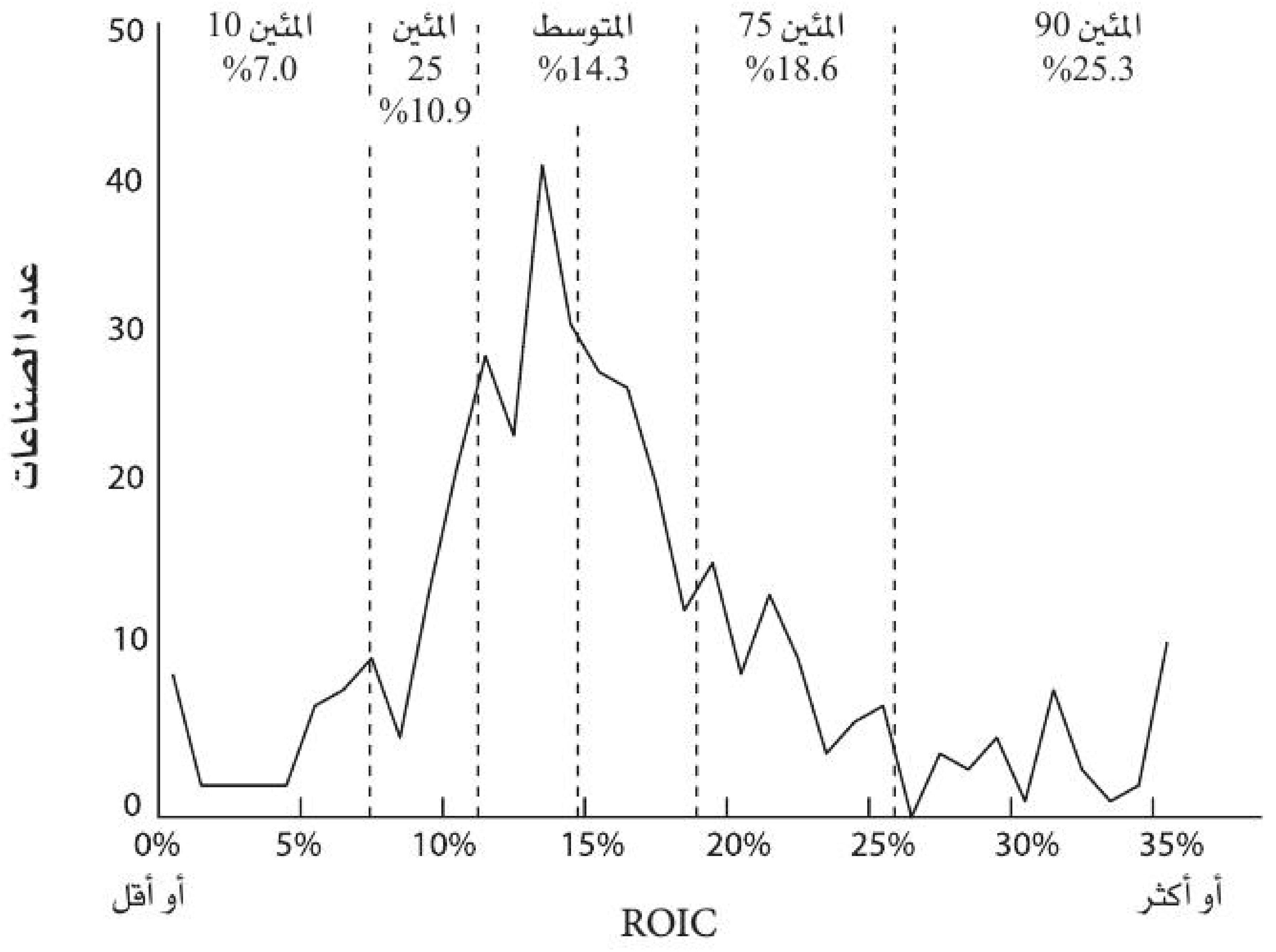
من الواضــح تمامًا أهميَّة تحليل الحواجز أمام الدخول والانتقام المتوقــع لأي شــركة تحــاول الدخــول فــي مجــال صــناعة جديــدة، ويتمثــل التحــدي في إيجــاد طرائق للتغلــب على حواجــز الدخول دون إبطــاء، مــن خــلال الاســتثمار المكثــف، وربحيــة المشــاركة في هذه الصناعة.

الاختلافات في ربحية الصناعات

إنَّ **معدَّل العائد** على رأس المال المُسْتَثْمَرِ، يختلف على نحو ملحوظ من صناعة إلى أخرى، فبين عامي 1992 و2006 م، على سبيل المثال، تراوح معدَّل العائد على استثمار رأس المال في الصناعات الأمريكيّة من قيم منخفضة وصلت إلى الصــفر، أو حتى سلبية، إلى أكثر من (50%)، وتمثَّلت الصناعات ذات معدل العائد المرتفع في صــناعات المشروبات الغازية والبرمجيات الجاهزة، التي كانت أرباحها أكثر بستِّ مرات تقريبًا من ربحية صناعة الطيران في أثناء تلك المدَّة.

معدّل العائد على استثمارات رأس المال في الصناعات الأمريكيّة من عام (1992 – 2006م)

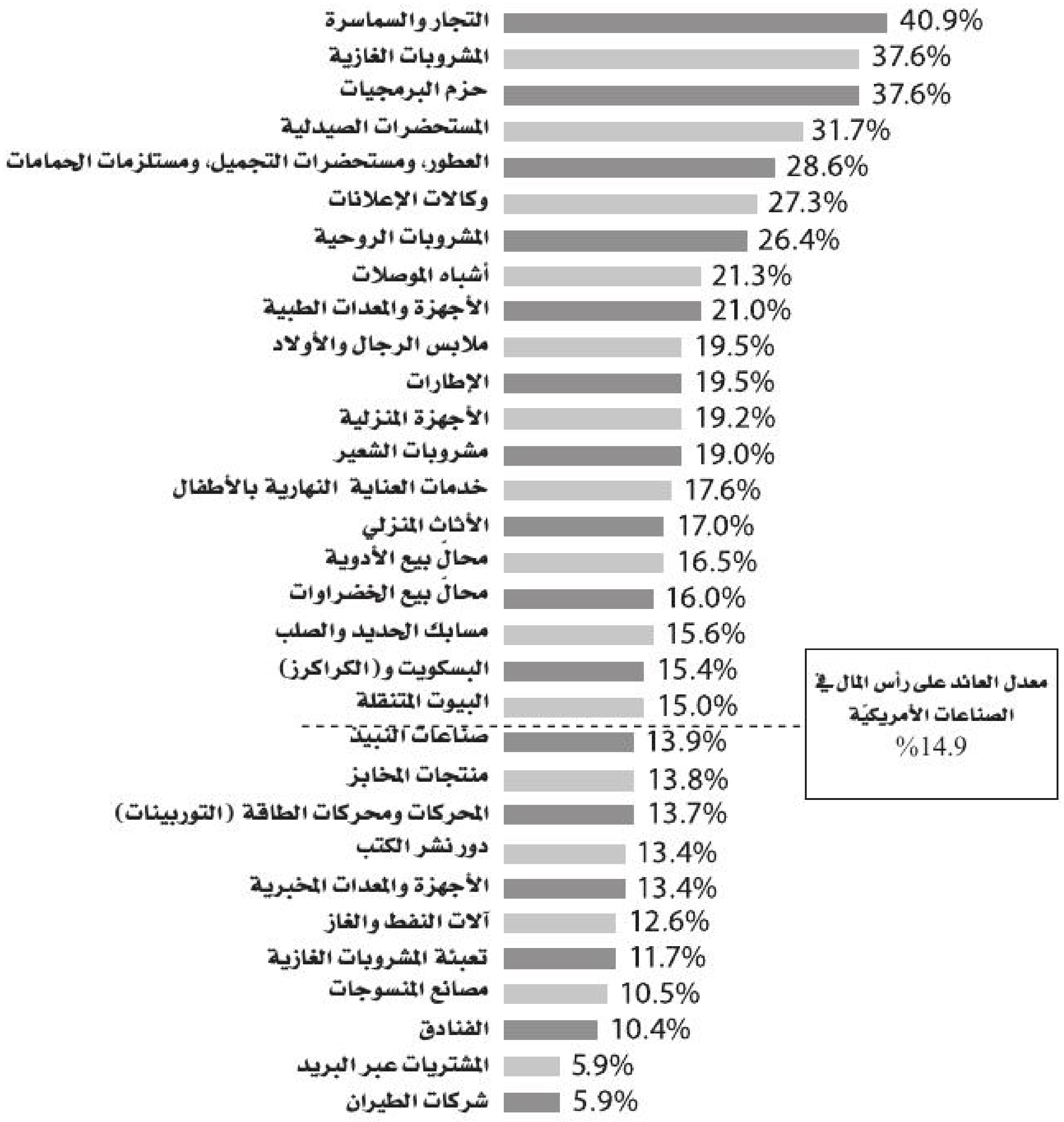
العائد على رأس المال المستثمر (Return on invested capital) هو المقياس المناسب للربحية عند صياغة الإستراتيجيّة، ناهيك عن المستثمرين في الأسهم، حيث يفشل العائد على المبيعات، أو معدَّل نمو الأرباح لحساب رأس المال المطلوب للمنافسة في الصناعة، وهنا نستفيد نحن من الأرباح قبل تقسيم الفوائد والضرائب على متوسط رأس المال النقدي المستثمر، منقوصًا منه المال النقدي الزائد بصفته مقياسًا لمعدَّل العائد على رأس المال المُسْتَثْمَرِ، حيث يتحكم هذا المقياس في الاختلافات الغريبة في هيكل رأس المال والمعدلات الضريبية لدى الشركات والصناعات جميعها.



المصدر: ستاندر آند بورز، كومبوستات، وحسابات المؤلف

ربحية بعض الشركات الصناعية المختارة في الولايات المتحدة الأمريكيّة

معدَّل العائد على رأس المال، بين عامي (1992 - 2006م):



قوة الموردين

يستولي الموردون الأقوياء على الجزء الأكبر من القِيمة لأنفسهم، بفرض أسعار أعلى، والحدِّ من الجودة أو الخدمات، أو تحميل النفقات للمشاركين في الصناعة. يستطيع الموردون الأقوياء، ومنهم موردو العمل

والعمال، اقتناصَ الرِّبحيَّة من الصناعة التي لا تكون قادرة على تمرير تلك الزيادات في النفقات إلى الأسعار المخصوصة بها، فمايكروسوفت - مثلًا - أسهمت في تآكل الرِّبحيَّة بين شركات صناعة أجهزة الحاسوب الشخصية، برفع أسعار أنظمة التشغيل، حيث كانت شركات صناعة أجهزة الحاسوب تتنافس بشدة للحصول على العملاء الذين يمكن أن يتحولوا بسهولة بينهم، وحيث حريتها في رفع أسعارها محدودة وفقًا لذلك.

تعتمد الشركات على مجموعة واسعة من مجموعات الموردين المختلفة لمشترياتها، وتكون مجموعة المورد قوية إذا:

- كانت أقلَّ عددًا من الصناعة التي تبيع إليها الموارد، فمايكروسوفت التي تحتكر أنظمة التشغيل، إضافة إلى تشرذم الشركات التي تجمع أجهزة الحاسوب الشخصي، أفضل مثال على هذا الوضع.
- كانت مجموعة المورد لا تعتمد كثيرًا على الصناعة للحصول على إيراداتها، فالموردون الذين يخدمون كثيرًا من الصناعات لن يترددوا في الحصول على أقصى الأرباح منها، أمّا إذا كانت إحدى الصناعات تكوِّن الجزء الأكبر من إيرادات المجموعة من حيث حجم المبيعات أو الربح، فسيكون المورد على استعداد للإسهام في حماية هذه الصناعة عن طريق الأسعار المعقولة، والمساعدة في أنشطتها مثل البحث والتطوير، وكسب العملاء.

- واجهت الشركات الصـناعية نفقات تحوّل باهظة عند تغيير المورد؛ على سـبيل المثال: تكـون نفقات تحويل المورد عالية جدًّا إذا اسـتثمرت الشـركات كثيرًا في المعدات المسـاعدة المتخصصـة، أو فـي تعلُّم كيفية تشـغيل المعـدات؛ كما هي الحـال مع محطات بلومبرج المسـتخدمة من قبـل العاملين في القطاع المالي، أو إذا وضـعت الشـركات خطوط إنتاجها بالقـرب مـن مرافق تصـنيع المـورد؛ كمـا في حالـة بعض شـركات المشـروبات وصـناعة صـناديق التعبئة والتغليف. وعندما تكون نفقات التحول عالية، يصـبح من الصعب على الشـركات التلاعب بالموردين بعضـهم ببعض، ويجب الأخذ في الحسـبان أنَّ لتحول الموردين نفقات عالية أيضًـا، وهذا من شأنه الحدُّ من قوتهم.
- قدَّم الموردون منتجات مُمَيَّزَة؛ حيث تمتلكُ شـركاتُ الأدوية التي تقـدم أدوية مميزة مـن حيث الفوائد الطبيـة قوةً أكبر مـن شـركات الأدوية التي تقـدم منتجات عامة جـدًّا، أو لها أبدال أخرى عند المستشـفيات، ومنظمات الرعاية الصحية وخدماتها، ومشتري تلك الأدوية الآخرين.
- لـم يتوافـر بديـل لمـا توفـره مجموعـة المـورد، فنقابـات الطيارين- على سـبيل المثال - تمارس ضـغوطًا كبيرة على شـركات الطيران، ويعزى بعض من هذا إلى عدم وجود بديل لطيارين مدربين تدريبًا جيدًا في قمرة القيادة سواهم.
- هـددت مجموعة المـورد بالاندماج في هذه الصـناعة. وفي هذه الحالة، إذا كان المشـاركون في الصناعة يحصلون على مـال كثير مـن هذا الاندماج، فسـوف يشـجِّع الموردين على الدخول إلى السوق.

تحليل الصناعة في الممارسة

يُلقي تحليل الصناعة الجيد نظرة دقيقة على الأسس الداعمة للربحية، وتعدّ تلك الخطوة الأولى في فهم المدى الزّمنيّ المناسب؛ أي المدة الزمنية التي يضعها القائمون على الاستثمار من لحظة إنشائه حتى لحظة تصفيته. ومن المهام الأساسية لتحليل الصناعة التمييز المؤقت أو الدوري للتغيرات الهيكلية، حيث إن المبدأ التوجيهي الجيد المناسب للمدى الزمني هو دورة الأعمال الكاملة لصناعة ما، ويعدُّ المدى من ثلاث إلى خمس سنوات مدة زمنية مناسبة في معظ الصناعات، ولكن في بعض الصناعات ذات الأعمار الطويلة الأمد، مثل التعدين، قد يمتد المدى الزّمنيّ المناسب عشر سنوات أو أكثر، ويكون متوسط الرِّبحيَّة خلال هذه المدّة، وليس الرِّبحيَّة في أيّ سنة معينة، هو ما ينبغي أن يكون موضع تركيز التحليل.

الهدف الرئيس من تحليل الصناعة ليس للإعلان عن أنها جذابة أو غير جذابة؛ ولكن لفهم أسس المنافسة ومعرفة الأسباب الجذرية للربحية. ينبغي للمحللين النظر كمِّيًّا قدر الإمكان إلى هيكل الصناعة، بدلًا من الاكتفاء بقوائم العوامل النوعية. يمكن قياس كثير من عناصر القوى الخمسة كمِّيًّا، مثل: نسبة نفقات المشتري الإجماليّة للمنتج الثانوي في هذه الصناعة (فهم حساسية المشتري للسعر)، ونسبة مبيعات الصناعة المطلوبة لملء المصنع أو تشغيل شبكة معلوماتيّة (لوجستية) على نطاق وكفاية (للمساعدة على تقييم الحواجز أمام الدخول)، وكلفة تحول المشتري (تحديد الإغراء الذي سيقدمه الوافد الجديد أو المنافس لتحويل العملاء).

تؤثر قوة القوى التنافسية في الأسعار، والنفقات، والاستثمار المطلوب للمنافسة؛ وعليه، ترتبط القوى مباشرة بقوائم الدخل وبياناته، وبالميزانيات العمومية للمشاركين في الصناعة. يحدِّد هيكل الصناعة الفجوة بين الإيرادات والنفقات؛ على سبيل المثال: تؤدي المنافسة المكثفة

إلـى خفض الأسـعار، أو رفع نفقات التسـويق، أو البحـث والتطوير، أو خدمة العمـلاء، والحدِّ من الهوامش الرِّبحيَّة، ولكن إلى أيِّ مدى ترفع قوة الموردين مقدار النفقات؟ وإلى أيِّ مدى تخفض قوة المشـتري الأسعار، أو ترفع نفقات تلبيـة مطالب المشـترين، مثل اشـتراط إجراء مزيد من المخـزون أو تقديم التمويل؟ وإلى أيِّ مدى يحدُّ انخفاض الحواجز أمام الدخول أو توافر البدائل القريبـة من مسـتوى الأسـعار المسـتدامة؟ وإلـى أيِّ مدى تشـحذ العلاقات الاقتصادية الفهم الإستراتيجيّ لمنافسة الصناعة؟

أخيـرًا، لا يسـرد تحليل الصناعة الجيد الإيجابيات والسلبيات فقط، ولكنه ينظـر إلـى الصناعـة نظرة شاملـة ومنهجية. ما القوى التـي تدعم الرِّبحيَّة اليـوم وتعزِّزهـا أو تقيدها؟ كيف يمكن أن يـؤدي التحول في واحدة من القوى التنافسـية إلى ردود فعل في القوى الأخرى؟ غالبًا ما تكون الإجابة عن هذين السؤالين مصدر رؤى إستراتيجيّة حقيقية.

قوة المشترين

يسـتطيع العمـلاءُ الأقويـاء وهـم الجانـب الآخر مـن الموردين الأقوياء، الحصـولَ على مزيد من القِيمة بالعمل على خفض الأسـعار، والمطالبة بتحسـين جودة الخدمة، أو تقديم خدمات أكثر، ما سـيؤدي إلـى ارتفـاع النفقـات، والتلاعـب عمومًا بالمشـاركين في الصـناعة بعضهم ضد بعض، وكلُّ ذلك على حساب ربحية الصناعة، فالمشترون يصبحون أقوياء إذا كانت لديهم قوة تفاوضية بالنسبة إلى المشاركين فـي الصـناعة، ولا سـيَّما إذا كانـت لديهم حساسـية للأسـعار، حيث يسـتخدمون نفوذهم على نحو أساسـي في الضـغط من أجل تخفيض الأسعار.

وكما هي الحال مع الموردين، قد توجد مجموعات مميَّزة من العملاء الذين يختلفون في القدرة على المساومة، حيث تصبح لمجموعة العملاء قوة تفاوضية إذا:

- توافر عدد قليل من المشترين، أو يشتري كل واحد كميات تعد كبيرة الحجم بالنسبة إلى بائع واحد، ويعد المشترون الذين يشترون كميات كبيرة ذوي نفوذ قوي على نحو خاص في الصناعات ذات النفقات المرتفعة، مثل معدات الاتصالات السلكية واللاسلكية، والتنقيب في جوف البحار، والمواد الكيميائية السائبة، حيث تضخم النفقات الثابتة العالية والمنخفضة هامشية النفقات الضغط على المنافسين؛ للحفاظ على القدرة التشغيلية عن طريق الخصم.
- كانت منتجات الصناعة موحدة أو غير متمايزة. إذا اعتقد المشترون أنَّهم يستطيعون دائمًا العثور على منتج ما يعادلها، فإنّها تميل للَّعب ببائع ضد آخر.
- واجه المشترون نفقات تحول قليلة عند تغيير البائعين.
- هدَّد المشترون بالدمج العكسي بمصداقية، وإنتاج منتجات تلك الصناعة بأنفسهم، إذا ثبت أنَّ الباعة يجنون أرباحًا كبيرة جدًّا؛ مثالُ ذلك: استطاع منتجو المشروبات الغازية وشراب الشعير التحكم بقوة في مصانع التعبئة والتغليف مدة طويلة عن طريق التهديد، وفي بعض الأحيان تصنيع مواد التعبئة والتغليف بأنفسهم فعلًا.

إن مجموعة المشتري حساسة للسعر إذا:

- كان المُنْتَجُ الذي تشتريه من هذه الصناعة يمثل جزءًا كبيرًا من المصروفات أو ميزانية المشتريات، فمن المرجح في هذه الحالة أن تتسوَّق المجموعة لدى أكثر من صناعة، والقيام بالمساومة الصعبة، ومثل ذلك ما يقوم به المشترون لدى الرهون العقارية للمنزل، أما عندما تكون المُنْتَجاتُ التي تباع من قبل الصناعة جزءًا صغيرًا من مصروفات المشترين أو نفقاتهم، فعادة ما يكون المشترون أقل حساسية للأسعار.
- كانت أرباح مجموعة المشتري منخفضة، وتعاني أزمة سيولة، أو واقعة تحت ضغط خفض النفقات الشرائية. عادة ما تكون مجموعةُ العملاء ذات الأرباح المرتفعة، أو تمتلك كميات كبيرة من السيولة أقلَّ حساسية للسعر؛ وهذا بطبيعة الحال إذا كان المُنْتَجُ لا يمثِّل جزءًا كبيرًا من ميزانية مصروفاتها.
- كانت جودة منتجات المشترين أو الخدمات المقدمة لهم تتأثر قليلاً بمنتجات الصناعة أما إذا كانت الجودة تتأثر كثيرًا بنوعية منتج هذه الصناعة؛ فعادة ما يكون المشترون أقل حساسية للأسعار؛ لذا عند شراء آلات تصوير جيدة الإنتاج، على سبيل المثال، يختار صانعو الأفلام السينمائية الكبرى المعدات الموثوق بها جدًّا، التي تتمتع بأحدث الميزات، وهم في هذه الحالة يبدون اهتمامًا محدودًا بالسعر.
- لم يكن لمنتج هذه الصناعة أثر يُذْكَرُ في نفقات المشتري الأخرى. فهنا يشدِّد المشتري على السعر، وعلى العكس

إذا كان منتج الصناعة أو الخدمة التي تقدمها، يمكن أن يعوض عن ثمن شرائه مرات عدّة بتحسين الأداء، أو تخفيض العمالة والمواد، أو النفقات الأخرى، فعادة ما يكون المشترون أكثر اهتمامًا بالجودة من السعر، وتشمل الأمثلة المنتجات والخدمات، مثل المحاسبة الضريبية، أو تقدير الاحتياطي النفطي الذي يقيس حال آبار النفط تحت الأرض، التي يمكن أن تنقذ أو حتى توفِّر المال للمشتري، وفي المثل لا يميل المشترون إلى أن يكونوا حساسين لسعر الخدمات، مثل الخدمات المصرفية الاستثمارية، حيث يمكن أن يكون الأداء السيئ مكلفًا ومحرجًا.

تنطبق معظم مصادر قوة المشتري على المستهلكين والأعمال الموجهة للأعمال الأخرى، ففي حالة العملاء الصناعيين، غالبًا ما يميل المستهلكون إلى أن يكونوا أكثر حساسية للأسعار إذا اشتروا منتجات غير متمايزة، ومكلفة بالنسبة إلى دخولهم، ولأداء المنتج عواقب محدودة عليهم، ويكون الفرق الرئيس هو أن تكون احتياجات المستهلكين غير ملموسة وصعبة القياس كمِّيًّا.

إنَّ العملاء الوسطاء أو العملاء الذين يشترون المنتج ليسوا المستخدم النهائي له؛ فمثلًا: يمكن تحليل محالِّ التجميع أو قنوات التوزيع بالطريقة نفسها التي يُحلَّلُ بوساطتها المشترون الآخرون، مع وجود إضافة واحدة فقط إلى ذلك، حيث يكتسب العملاء الوسطاء قدرة كبيرة على المساومة عندما يؤثِّرون في قرارات العملاء النهائيين

الشـرائية؛ مثالُ ذلك: لِتجَّار تجزئة الإلكترونيات الاسـتهلاكية، وتجار التجزئة والجواهـر، وموزعي المعدات الزراعية تأثيـرٌ قويٌّ في قنوات العملاء النهائيين.

يحـاول المنتجـون في كثيـر من الأحيـان الحدَّ من نفـوذ قنوات التوزيع الحصرية عن طريق قناة ترتيبات مع الموزعين، وبخاصة تجار التجزئة، أو عن طريق التسـويق المباشـر للمنتجات إلى المسـتهلكين النهائييـن، حيث تسـعى الشـركات المصـنعة للمكونـات تطوير قوتها على شـركات التجميع بإيجاد تفضـيلات خاصة لمكوناتهم مع العملاء النهائييـن، وهـذا هو الحـال مع مصـنعي أجزاء الدراجـات ومكونات المُحلِّيـات فقـد كونت شـركة دوبونت لنفسـها نفوذًا هائـلًا بالإعلان لعلامتهـا التجارية الرئيسـة المتعلقة بإزالة البقع عن ألياف السّـجَّاد (ستيناماستر Stainmaster)، ليس فقط لمصنعي السجاد التي تشتري منهم فعلًا تلك المنتجات، ولكن أيضًا من خلال المستهلكين النهائيين. وقد أصبح كثير من المستهلكين يطلبون (ستيناماستر) على الرُّغم من أنَّ شركة دوبونت ليست مصنعة للسّجَّاد.

تهديد البدائل

يـؤدي البديـل وظيفة المنتج الصـناعي نفسـها أو وظيفة مماثلة بوسائل مختلفة، فمؤتمراتُ الفيديو بديلٌ للسفر، واللدائن (البلاستيك) بديلٌ للألومنيوم، والبريدُ الإلكتروني بديلٌ للبريد السـريع، ويقع تهديد الاسـتبدال في بعض الأحيان على المستهلك النهائي، أو يكون ذا تأثير غير مباشـر عندما يحل البديل محلَّ المنتج الصناعي لدى المشتري.

على سبيل المثال: تصبح منتجات الرعاية بالحديقة وخدماتها مُهَدَّدَةً عندما تصبح مجموعة من المنازل في المناطق الحضرية بديلة عن منزل الأسرة الواحدة في الضواحي، تصبح أيضًا برمجيات بيع تذاكر السفر مُهَدَّدَةً عندما تلجأ شركات الطيران إلى وكلاء السفر بصفتهم مواقع بديلة.

البدائل موجودة دائمًا ولكن من السهل إغفالها أو تجاهلها؛ لأنَّها قد تبدو مختلفة جدًّا عن المنتجات الصناعية؛ فمثلًا، لشخص ما يبحث عن هدية عيد الأب، تكون ربطات العنق والأدوات الكهربائية أبدالًا، ولكنَّها بديل يمكن الاستغناء عنها؛ لأنه من الممكن شراء منتج مستعمل بدلًا من الجديد، أو إعداد هدية بنفسك، أو تقديم خدمة أو منتج منزليّ لهذه المناسبة.

عندما يكون تهديد البدائل قويًّا، تعاني ربحية الصناعة؛ فالمنتجات، أو الخدمات البديلة تحدُّ من إمكانات الربح في الصناعة عن طريق تحديد سقف الأسعار، وإذا لم تنأ الصناعة بنفسها عن البدائل من خلال المنتج المُميَّز، والتسويق، أو وسائل أخرى، فإنّها ستعاني الخسارة والتّراجع في كثير من الأحيان.

لا تحدُّ البدائل من الأرباح في الأوقات العادية فقط، ولكنها تحدُّ أيضًا في الطفرة الصناعة التي يمكن أن تجنيها الصناعة في الأوقات الجيدة، ففي اقتصاديات الأسواق الناشئة - على سبيل المثال- توقفت زيادة الطلب على الهاتف الأرضي؛ بسبب اختيار كثير من المستهلكين الهاتفَ المحمول خطًّا هاتفيًّا وحيدًا يرغبون باقتنائه.

يصبح تهديد البديل قويًا إذا:

- قـدَّمَ سـعرًا جاذبًـا مقابـل المفاضـلة فـي الجـودة للمنتج الصـناعي، وكلما كانت القِيمة النسـبية للبديل أفضـل، كان التشديد على إمكانات ربح الصناعة أعلى؛ على سبيل المثال: عانى مقدمو خدمة الهاتف التقليدية عبر المسافات الطويلة ظهورَ خدمات الهاتف عبر شـبكة الإنترنت غير المكلفة، مثل فونيغ وسـكايب، وفي المثل تعاني محالُّ تأجير الفيديو ظهور خدمـات فيديـو الأكبـال والفيديو عنـد الطلب عبـر الأقمار الصـناعية، وخدمـات التأجيـر عبر شـبكة الإنترنـت، مثل نيتفليكس، وصـعود مواقع الفيديو عبـر الإنترنت مثل يوتيوب وجوجل.
- كانـت نفقات المشـتري من التحـول إلى البديل منخفضـة؛ فمثلًا: عادة ما يشـمل التحول من اسـتعمال أدوية أصـحاب الملكية، وأدويـة العلامات التجارية إلى الأدوية البديلة الحدَّ الأدنى من النفقات، وهذا هو السـبب الذي يجعل التحول إلى غير علامات الملكية، وهبوط الأسعار، أبدالًا جذابة وسريعة.

يجب أن يكون الإسـتراتيجيّون في حالة تأهب، ولا سيَّما للتغيرات في الصـناعات الأخرى التي قد تجعلها بدائل جذابة، في حين لم تكن كذلك من قبل؛ فالتحسينات في المواد البلاستيكية- على سبيل المثال- جعلتها تصبح بديلًا عن الصلب في كثير من مكونات السيارات، وبهذه الطريقة تصـبح للتغيرات التقنية أو التنافسية المتقطعة في الشركات التي يبدو أن لا علاقة لها بتلك الصناعات تأثيرات كبيرة في ربحيتها،

ولا ريب في أن يتحول التهديد أيضًا لمصلحة الصناعة، ومن ثمَّ يبشر بالخير لربحيتها وإمكانات النمو المستقبلية.

التنافس بين المتنافسين الحاليين

يأخذ التنافس بين المتنافسين الحاليين صورًا مألوفة، مثل تدنِّي الأسعار، وطرح منتجات جديدة، واللجوء إلى الحملات الإعلانية، وتحسين الخدمات، إفتحدُّ التنافسية العالية من ربحية هذه الصناعات، إذ وتعتمد درجة التنافس التي تقلل من إمكان ربح الصناعة على شدة التنافس مع الشركات التي تنافسها أولًا، وعلى الأسس التي يتنافسون فيها أيضًا.

يكون التنافس على أشدِّه إذا:

- كان وجِد كثير من المتنافسين، أو تساووا تقريبًا في الحجم والقوة، و في مثل هذه الحالات يجد المتنافسون صعوبة في تجنب الصيد الجائر للأعمال. وفي غياب قائد رائد في هذه الصناعة، تصبح الممارسات المرغوب فيها في مثل هذه الصناعة بصورة كليَّة غير مطبقة.
- كان نموُّ الصناعة بطيئًا؛ فبطء النموِّ يتسبب في معارك للحصول على الحصة في السوق.
- كانت حواجز الخروج مرتفعة، حيث تنشأ حواجز الخروج والدخول بسبب عوامل، مثل الأصول عالية التخصص، أو تفاني الإدارة لعمل معين، فهذه الحواجز تبقي الشركات

في السوق على الرُّغم من أنَّها تكسب عوائد منخفضة أو سلبية، وتبقى الطاقة الفائضة في الاستخدام، وتعاني ربحية المتنافسين الشرفاء طالما استطاع المتنافسون غير الشرفاء الصمود.

- كان المتنافسون ملتزمين جدًّا للأعمال ولهم تطلعات للقيادة، وبخاصة إذا كانت لديهم أهداف تتجاوز الأداء الاقتصادي في صناعة معينة، حيث ينشأ الالتزام نحو الأعمال لمجموعة متنوعة من الأسباب؛ على سبيل المثال: قد تكون للمتنافسين التابعين للدولة أهدافٌ تشمل الوظيفة أو الهيبة، وقد تشارك وحدات من الشركات الكبيرة في الصناعة لأسباب تتعلق بصورتها في المجتمع، أو لتقديم خطٍّ كامل للإنتاج. وأحيانًا يكون التضاربُ بين الشخصية والأنا مبالغًا فيه عند التنافس على حساب الرِّبحيَّة في مجالات مثل وسائل الإعلام والتقنية العالية.
- لم تستطع الشركات قراءة إشارات بعضها جيدًا؛ بسبب نقص الألفة بينها، ونهج التنافس المتنوع ، أو اختلاف الأهداف.

لا تشير قوة التنافس إلى شدة المنافسة فقط، ولكنها تبيِّن أساسها أيضًا ، فالجوانب التي تقام على أساسها المنافسة، وما إذا كان المتنافسون يلتقون على المنافسة في الجوانب نفسها ، يكون لها تأثير كبير في الرِّبحيَّة.

يكون التنافس مدمرًا للرّبحيّة على نحو خاص إذا انجذب نحو السعر فقط؛ لأنَّ المنافسة على السعر تنقل الأرباح مباشرة من

الصناعة إلى عملائها، فعملية تخفيض الأسعار تنتشر عادة بسهولة بين المتنافسين، ويجارونها، ما يجعل جولات الانتقام متعاقبة في الأرجح، وغالبًا ما تؤدي المنافسة المستمرة على الأسعار أيضًا إلى جعل العملاء أقلَّ اهتمامًا بميزات المُنْتَجِ أو الخدمة.

تكون المنافسة على السعر أكثر احتمالًا للحدوث إذا:

- كانت منتجات المتنافسين أو خدماتهم متطابقة تقريبًا، مع قليل من النفقات تترتب على تحويل المشترين، ومن شأن ذلك تشجيع المتنافسين على خفض الأسعار لكسب عملاء جدد، حيث إنَّ السنواتِ الطويلةَ من حروب أسعار الطيران الضَّروسة مثالٌ على هذه الظروف في تلك الصناعة.
- كانت النفقات الثابتة مرتفعة والنفقات الثانوية منخفضة، وهذا من شأنه أن يولِّد ضغوطًا كبيرة على المنافسين لخفض الأسعار إلى ما دون نفقاتهم المتوسطة، وحتى على مقربة من نفقاتهم الثانوية؛ من أجل استدراج بعض العملاء الإضافيين، في الوقت الذي يستطيعون فيه المحافظة على بعض الأرباح لتغطية النفقات الثابتة، إذ يوجد كثير من شركات المواد الأساسية، مثل صناعات الورق والألومنيوم، تعاني هذه المشكلة، وبخاصة إذا كان الطلب على منتجاتها غير متنام، وكذلك هي الحال مع شركات التوصيل ذات شبكات الطُرق الثابتة، التي يجب أن تُخدم بصرف النظر عن حجم المطلوب.

- كان لا بدَّ من توسيع القدرات من خلال زيادات كبيرة لتصبح فاعلة؛ حيث إنَّ الحاجة إلى توسيع القدرات بكميات كبيرة، كما هي الحال في صناعات البولي فينيل كلوريد، يعطِّل التوازن بين العرض والطلب، وغالبًا ما يؤدي إلى مُدَدٍ طويلة، ومتكررة من الطاقة الزائدة وخفض الأسعار.
- كان المنتج قابلًا للتلف؛ فالقابلية للتلف تولِّد إغراءً قويًّا لخفض الأسعار وبيع المنتج، في حين لا يزال ذا قيمة؛ حيث يوجد مزيد من المنتجات والخدمات القابلة للتلف أكثر مما هو معروف، تمامًا كما الحال مع الطماطم لأنها سريعة التلف بسبب التعفن، كذلك الحال مع نماذج أجهزة الحاسوب المعرضة للتلف؛ لأنّها ستصبح خلال مدة وجيزة قديمة عفا عليها الزمن، وكذلك المعلومات تصبح قابلة للتلف إذا كانت سريعة الانتشار أو تصبح قديمة، ومن ثمَّ تفقد قيمتها، والحال ذاتها مع خدمات الإقامة في الفنادق القابلة للتلف، بمعنى أنَّ القدرة الاستيعابية غير المستخدمة لا يمكن استردادها.

تكون المنافسةُ في مجالات أخرى غير السعر؛ مثل ميزات المنتج، وخدمات الدعم، والتسليم في الوقت المحدد، أو صورة العلامة التجارية مثلًا، أقلَّ عرضة للتأثير في الرِّبحيَّة وتآكلها؛ لأنّها تحسن قيمة العملاء، ومن ثم تستطيع المساهمة في دعم ارتفاع الأسعار.

يساعد تشديد التنافس في مثل هذه المجالات على تحسين القِيمة النسبية للأبدال، أو في رفع الحواجز التي تواجه الداخلين الجدد، في حين يعمل التنافس على ميزات غير السعر إلى التصاعد في المنافسة إلى مستويات تقوِّض ربحية الصناعة، وهذا الاحتمال هو أقلُّ من التنافس المحتمل في الأسعار.

إنَّ ما يأتي في درجة أهميَّة مجالات التنافس هو أن يتنافس المتنافسون في المجالات نفسها. عندما يرمي كثير من المنافسين أو جميعهم إلى التنافس على تلبية الميزات عينها، تكون النتيجة منافسة محصلتها صفر، ويكون ربح شركة واحدة في كثير من الأحيان خسارة للأخرى، وهذا ما يؤدي إلى تآكل الرِّبحيَّة، في حين أنَّ احتمال أن تؤدي المنافسة على السعر إلى نتيجة محصلتها صفر أكبر وأكثر مخاطرة من المنافسة على ميزات غير السعر، ولكن ذلك قد لا يحدث إذا أخذت الشركات في الحسبان تجزئة أسواقها إلى شرائح، واستهداف عروض الأسعار الرخيصة لعملاء مختلفين.

يمكن أن تكون نتيجة التنافس إيجابية، أو في الواقع قد تزيد متوسط ربحية الصناعة، ويحدث ذلك عندما يرمي كلُّ منافس إلى تلبية احتياجات شرائح مختلفة من العملاء، لهم أمزجة مختلفة نحو الأسعار، والمنتجات، والخدمات، والميزات، أو هويات العلامة التجارية، فهذه المنافسة لا تدعم متوسط ربحية أعلى فقط، ولكنها توسِّع الصناعة أيضًا، فيتم عن طريق ذلك تلبية أفضل لاحتياجات أكثر مجموعات من العملاء.

عادة ما تكون فرص المنافسة إيجابية أكبر في الصناعات التي تخدم مجموعات العملاء المتنوعة، ومع فهم واضح للأسس الهيكلية للمنافسة، يستطيع الإستراتيجيّون أحيانًا اتخاذ خطوات لتحويل طبيعة المنافسة في اتجاه أكثر إيجابية.

العوامل، وليس القوى

يقـرّر هيكل الصناعة احتمال المدى الطويل لإمكان ربح هذه الصناعة، كما تجلَّى ذلك في قوة القوى التنافسية الخمس؛ لأنه يحدِّد كيفية تقسيم القِيمة الاقتصادية التي أوجدتها هذه الصناعة، ويحدد أيضًا ما احتفظت الشركات به مقابل ما تمت المساومة عليه من قبل العملاء والموردين، وما تمَّ الحدُّ منه عن طريق البدائل، أو ما قُيِّدَ بسبب الداخلين الجدد المحتملين. ومن خلال النظر إلى القوى الخمس جميعها، يتعيَّن على من يقوم بعمل الإستراتيجيّ المحافظة على الهيكل العام وأخذه في الحسبان بدلًا من الانحياز إلى عنصر واحد بعينه، إضافة إلى أنه، يجب أن يُبقي اهتمامه مسلَّطًا على الأوضاع الهيكلية بدلًا من التشديد على عوامل عابرة.

ومن المهم بصفة خاصة تفادي الوقوع في مأزق الخلط بين مفاهيم بعض سمات الصناعة الواضحة وهيكلها الأساسيّ، ولتجنب ذلك، يجب مراعاة ما يأتي:

معدَّل نمو الصناعة

يوجد خطأ متعارف عليه يفترض أنَّ الصناعات التي تشهد نموًّا سريعًا ومطردًا تكون دائمًا جاذبة، فالنمو لا يمنع حدوث التنافس؛ لأنَّ نموّ الصناعة، كما الفطيرة الكبيرة يوفر فرصًا للمنافسين جميعهم.

غيــر أنَّ النمــوَّ الســريع يمكــن أن يســاعد علــى وضــع الموردين فــي موقف قوي، إضــافة إلــى أنَّ النموّ الســريع مترافقًا مــع انخفاض حواجــز الدخول ســيجذب الداخلين الجدد، وحتى مــن دون الداخلين الجــدد، لا يضــمن معــدل النمــو المرتفــع الرِّبحيَّــة إذا كان الزبائــن أقويــاء أو البدائــل جذابــة. وفــي الواقع، كانــت بعض الشــركات ذات النمــو الســريع، مثل شــركات أجهزة الحاســوب الشخصــية، من بين الصــناعات الأقــلِّ ربحيــة فــي الســنوات الأخيرة؛ لــذا يعدُّ التشــديد الضــيق على النمو واحدًا من الأسباب الرئيسة للقرارات الإستراتيجيّة الخائبة.

التقنية والابتكار

التقنيــة المتقدمة أو الابتكارات ليســت كافية في حدِّ ذاتها لجعل الصــناعة جذابــة في هيكليتهــا أو غير جذابــة، فالصــناعاتُ العاديَّةُ والصــناعات ذات التقنية البسيطة وبوجود المشترين غير الحساسين للسعر، وذات نفقات تبديل مرتفعة، أو تملك حواجز دخول عالية ناجمة عــن اقتصــاديات الحجم، غالبًا مــا تكون أكثر ربحية من الصــناعات الأكثــر إثــارة، مثل تقنيــة البرمجيــات وتقنيــة الإنترنت التــي تجذب المتنافسين.[2]

الحكومة

لا يفضــل فهــم الحكومــة بأنهــا القــوة السادســة التــي تؤثر في الصــناعة؛ لأنَّ تدخــل الحكومــة ليس جيــدًا أو ســيئًا بطبيعته لربحية

الصـناعة، وأفضل طريقة لفهم تأثير الحكومة في المنافسة هي تحليل كيفية تأثير السياسـات الحكومية المحددة فـي قوى التنافس الخمس؛ فمثـلًا: ترفع براءات الاختراع حواجز الدخـول، وتعزز إمكانات ربحية الصـناعة، وعلى العكس من ذلك، قد تزيد السياسـاتُ الحكوميةُ التي تكون في مصـلحة النقابـات وتحابيها قوةَ الموردين وتقلل من إمكان الربح، إضـافة إلى أنَّ قواعد الإفلاس التي تسـمح للشـركات الفاشلة بإعـادة تنظيم هيكلتها بـدلًا من الخروج نهائيًّا من ميـدان عملها، قد تـؤدي إلـى طاقة فائضـة وتنافس شـديد وعليـه، تعمـل الحكومة على مستويات متعددة، ومن خلال كثير من السياسات المختلفة، حيث يؤثر كلٌّ منها في بنية الشركات بطرق مختلفة.

المنتجات والخدمات المكملة

الخدمـات المتكاملـة هي منتجات أو خدمات تسـتخدم جنبًا إلى جنب مع منتج الصـناعة. تنشـأ المكملات عندما يستفيد العملاء من اثنين من المنتجات مجتمعين أكثر من مجموع ما يستفيده من كلِّ منتج بمفرده، فأجهزة الحاسوب والبرمجيات- على سبيل المثال- ذات قيمة إذا اجتمعتا معًا، ولكنهما عديمتا القِيمة عند وجودهما على انفراد.

فـي السـنوات الأخيـرة، بيَّـن الباحثـون الإسـتراتيجيّون دور المكملات، ولا سـيَّما في صـناعات التقنية العالية حيث تكون واضـحة تمامًـا،[3] وعلـى كل حـال، لا تظهر المكمـلات في ذلك المجـال فقط، فقيمة السـيارة - على سبيل المثال- تصـبح أكبر عندما يكون للسائق امتياز التعبئة من محطات الوقود مجانًا، وتتوافر له خدمة المسـاعدة على الطريق، وخدمة تأمين السيارات.

ويمكن أن تكون المكملات مهمة عندما تؤثر في الطلب الكلي على منتج الصناعة، ومع ذلك ومثل سياسة الحكومة، لا تعدُّ المكملات القوة السادسة في تحديد ربحية الصناعة؛ حيث إنَّ وجود المكمل القوي ليس بالضرورة أمرًا سيئًا أو جيدًا لربحية الصناعة، فالمكملات تؤثر في الرِّبحيَّة من خلال طريقة تأثيرها في القوى الخمس.

يجب أن يتتبَّع الإستراتيجيّ التأثير الإيجابي أو السلبي للمكملات في القوى الخمس كلِّها؛ للتأكد من تأثيرها في الرِّبحيَّة، حيث يمكن أن يتسبب وجود المكملات في رفع الحواجز أو خفضها أمام الدّاخلين؛ ففي تطبيقات البرمجيات - على سبيل المثال - أصبحت الحواجز أمام الدخول منخفضة عندما هيَّأ منتجو برمجيات نظم التشغيل التكميلية، وأشهرهم مايكروسوفت، مجموعةَ أدوات تسهل كتابة برمجيات التطبيقات، وعلى العكس من ذلك قد تتسبب الحاجة إلى جذب منتجي المكملات في رفع الحواجز أمام الدخول، كما الحال في أجهزة ألعاب الفيديو.

يمكن أن يؤثِّر وجود المكملات أيضًا في تهديد البدائل؛ على سبيل المثال: إنَّ الحاجة إلى محطات الوقود المناسب يجعل من الصعب على السيارات التي تستخدم الوقود البديل أن تحل مكان السيارات التقليدية. وقد تجعل المكملات الاستبدال أسهل أيضًا؛ على سبيل المثال: سارعت أي تيونز أبل Apple iTunes في استبدال الموسيقى الرقمية بالأقراص المدمجة.

يمكن أن تكون المكملات في التنافس الصناعي عاملًا إيجابيًّا، عندما ترفع نفقات التحول مثلًا، أو سلبيًّا عندما تحيد تمايز المنتجات،

ويمكن إجراء تحليلات مماثلة لقوى المشتري والمورد، تتنافس الشركات أحيانًا عن طريق تغيير الأوضاع في الصناعات التكميلية لمصلحتهم؛ مثالٌ ذلك عندما أقنع منتج شريط فيديو التسجيل (JVC) أمكنة تصوير (استوديوهات) السينما بتفضيل معايير نموذجه عند إصدار الأشرطة، على الرُّغم من أنَّ معيار منافسه؛ سوني ربما يكون متفوقًا عليهم من الناحية التقنية.

إنَّ تحديد المكملات جزء من صميم عمل المحلل. وكما هي الحال مع السياسات الحكومية أو التقنيات المهمة، يمكن فهم أهميَّة إستراتيجيّة المكملات بصورة أفضل من خلال وجهة نظر القوى الخمس.

التغييرات في هيكل الصناعة

ناقشنا حتى الآن القوى التنافسية عند وقت محدد، حيث يبرهن هيكل الصناعة على أنه مستقر نسبيًّا، واختلافات ربحية الصناعة ثابتة على نحو ملحوظ مع مرور الوقت في الممارسة العملية، ومع ذلك يخضع هيكل الصناعة باستمرار لتعديلات متواضعة، وأحيانًا قد يتغير على نحو مفاجئ.

قد تنبع التحولات في الهيكل من خارج الصناعة أو من داخلها، وقد يعزز إمكان الربح في هذه الصناعة أو الحدُّ منها، وقد تكون ناجمة عن التغيرات في التقنية، أو التغيرات في حاجات العملاء، أو غيرها من الأحداث. توفر القوى التنافسية الخمس إطارًا لتحديد أهم تطورات الصناعة وتوقع تأثيرها في جاذبية الصناعة.

تهديد التَّحوّل من داخلين جدد

إنَّ أيَّ تغييرات على أيٍّ من الحواجز السبعة المذكورة سابقًا يمكن أن يرفع خطر الداخلين الجدد أو يخفضه؛ فعلى سبيل المثال: قد يطلق انقضاء مدة براءة الاختراع العنان لداخلين جدد، ففي اليوم الذي انتهت فيه مدة براءات اختراع ميرك المخفض الكوليسترول زوكور Zocor، دخلت ثلاث من شركات الصناعة الدوائية السوق للمنافسة على الدواء نفسه، وعلى العكس من ذلك أدى انتشار منتجات صناعة الحلوى المثلوجة (الآيس كريم) تدريجيًّا إلى ملء المكان المخصص والمحدود للمجمدات في محالِّ البقالة، ما جعل من الصعب على صناعات جديدة لهذه الحلوى الوصول إلى أمكنة التوزيع في أمريكا الشمالية وأوروبا.

غالبًا ما يكون لقرارات المنافسين الرائدين الإستراتيجيّة تأثير كبير في تهديد الدخول، فبدءًا من سبعينيات القرن العشرين - على سبيل المثال- بدأ تجار التجزئة مثل: وول مارت، وكمارت، Wall-Mart, Kmart اعتماد تقنيات جديدة في عمليات الشراء، والتوزيع، والتحكم في المخزون، ومن ذلك النفقات الثابتة الكبيرة، ومراكز التوزيع الآلي، وشريط الترميز، ونقاط البيع الطرفية. لقد زادت هذه الاستثمارات وفورات الحجم، وزادت الأمر صعوبة أكثر لدى تجار التجزئة الصغار من دخول مجال هذه الأعمال، وجعلت استمرار بقاء اللاعبين الصغار القائمين أكثر صعوبة.

تغيير قوة المورد أو المشتري

مـع تغيـر العوامـل الكامنــة وراء قـوة الموردين والمشــترين مع مـرور الوقـت، سـيرتفع نفـوذ تلـك القـوة أو ينخفض، ففي صـناعة الأجهـزة العالميـة - علـى سـبيل المثـال - تقلَّص نفوذ المنافسـين، ومنهـم إلكتروليكسـ، وجنـرال إلكتريـك، وورلبـوول؛ بسـبب اندماج قنـوات التجزئة وتوحيدها، مـا أدى إلى تراجع المتاجر المتخصصـة لهـذه الأجهزة، وصـعود تجـار التجزئـة الكبار، مثل بسـت باي، وهوم ديبو في الولايات المتحدة الأمريكيّة. والمثال الآخر هو وكلاء السـفر، الذين يعتمدون على شـركات الطيران موردًا رئيسًـا لهـم، فعندما هيَّأ الإنترنـت إمكان بيع الخطوط الجوية تذاكر السـفر مباشـرة للعملاء، تحقَّق لشركات الطيران زيادة كبيرة في قوتها على المساومة لتخفيض عمولات وكلاء السفر.

تحويل خطر البدائل

إنَّ السـبب الأكثر احتمالًا لأن تصـبح البدائل أكثر أو أقلّ تهديدًا مع مـرور الوقت هـو أنَّ التقدم فـي التقنية قد أوجد بديلًا جديـدة، أو تحويل مقارنات قيمة الأداء في اتجاه واحد أو آخر، فأفران (الميكروويف) الأولى - على سبيل المثال- كانت كبيرة الحجم، وثمنها يزيد على ألفي دولار، ما جعلهـا بديلًا غير مناسـبة للأفران التقليدية، ولكنها أصـبحت مع التقدم التقنـي أخطـر البدائل وفي المقابل، تحسـنت بطاقة الذاكـرة حديثًا إلى درجة كبيرة لتصبح بديلًا عن محركات القرص الثابت المنخفضة السعة، وبذلك فإنَّ توافر البدائل التكميلية أو تحسن أدائها يبعد تهديد البدائل.

قواعد جديدة من التنافس

غالبًا ما يتعاظم التنافس، وتزداد حدته على نحو طبيعي مع مرور الوقت، فمع نضوج الصناعة، يتباطأ النمو، ويصبح المنافسون متساوين إلى حدٍّ ما مع ظهور الاتفاقيات، وانتشار التقنية، وتلاقي أذواق المستهلكين، وتهبط حينئذٍ ربحية الصناعة، ويخرج المنافسون الأضعف من مجال الأعمال، وقد تكررت هذه الحالة في صناعة بعد أخرى؛ في معدات التلفاز وأجهزته، وكاسحات الجليد، ومعدات الاتصالات السلكية واللاسلكية؛ غيضٌ من فيضٍ أمثلة على ذلك.

ولكنَّ اتجاهَ المنافسة المحمومة نحو مقارنات قيمة الأداء وغيرها من صور التنافس، هو بأي حال من الأحوال أمرٌ لا مفرَّ منه؛ فعلى سبيل المثال: كان في الولايات المتحدة الأمريكيّة خلال العقود الأخيرة نشاط تنافسي هائل في صناعة منتديات الترفيه (الكازينوهات)، ولكن هذا التنافس لم يكن أكثر من منافسة إيجابية موجهة نحو مجالات جديدة وقطاعات جغرافية، مثل القوارب النهرية، وتروفي بروبيرتيز، ومحميات الهنود الأمريكيين الأصليين، والتوسع الدولي، ومجموعات العملاء الحديثة مثل جماعات الأسر. أمّا المنافسة المكشوفة وجهًا لوجه، والتنافس على تخفيض الأسعار أو تعزيز الحوافز، فكان محدودًا جدًّا.

إنَّ طبيعة التنافس في الصناعة تتبدل بوساطة عمليات الدمج والاستحواذ التي تستدرج قدراتٍ وطرقًا جديدة للمنافسة، أو قد تعيد التقنية والابتكار تكوين المنافسة، فقد خفَّض ظهور شبكة الإنترنت في صناعة التجزئة النفقات الثانوية والتمايز، ما أثار مزيدًا من المنافسة الشديدة على العمولات والرسوم أكثر بكثير مما كانت عليه في الماضي.

تتحـول الشـركات فـي بعض الصـناعات إلـى عمليـات الدمج والتوحيـد، ليس لتحسـين الكلفـة والجـودة، ولكـن في محاولـة منها لوقف المنافسـة الشديدة، ولكنَّ القضـاء على المنافسين إستراتيجيّة محفوفـة بالأخطـار. وتخبرنـا القـوى التنافسـية الخمس أنَّ الأرباح المفاجئـة الناجمة عن التخلص من المنافسـين اليوم غالبًا ما تجذب منافسـين جددًا، وتتسـبب في ردود فعل عنيفة من العملاء والموردين على حدٍّ سواء؛ ففي مجال المصارف في نيويورك - على سبيل المثال، شـهدت ثمانينيّـات وتسـعينيّات القـرن العشـرين توحيدًا متصـاعدًا للمصارف التجارية ومصارف الادخار ومنها (مانيوفاكتشرر هانوفر، وكيميـكال بانك، وتشـيس، ودايـم سـيفينغ Manufacturers hanover, Chemical, Chase, Dime Savings) ولكـن مشـهد مصـارف التجزئة اليوم في مانهاتن متنوعة مثل أيِّ وقت مضـى؛ بسـبب الداخلين الجدد إلى السـوق، مثل (واكوفيا، وبانك أوف أميركا، وواشـنطن ميوتشـوال Wachovia, Bank of America, Washington Mutual).

الآثار المترتبة على الإستراتيجيّة

يعـدُّ فهـم القوى التـي تكـوِّن تنافس الصـناعة نقطـة الانطلاق لتطويـر الإسـتراتيجيّة. يجـب على كلّ شـركة معرفة متوسـط ربحية صـناعتها، وكيفيـة تغيره مع مرور الوقت، ومعرفـة القوى الخمس؛ لأنَّ ربحية الصـناعة على ما هي عليـه، وعندئذٍ فقط يمكن للشـركة دمج ظروف الصناعة في الإستراتيجيّة.

تكشف القوى التنافسية الجوانب الأكثر أهميَّة للبيئة التنافسية، إضافة إلى أنها تهيئ الأساس لتقييم نقاط قوة الشركة ونقاط ضعفها: أين تقف الشركة بالنسبة إلى المشترين، والموردين، والداخلين، والمنافسين، والبدائل؟ والأهم من ذلك، يوجه فهم هيكل الصناعة المديرين نحو الاحتمالات المنتجة للعمل الإستراتيجيّ، التي قد تشمل أيًّا من الإجراءات الآتية أو جميعها: تهيئة وضع الشركة لتستطيع التعامل على نحو أفضل مع القوى التنافسية الحالية، وتوقع التحولات في القوى واستغلالها، وتكوين توازن القوى؛ لإيجاد هيكل جديد للصناعة يكون أكثر ملاءمة للشركة، إذ تعمل أفضل الإستراتيجيّات على استغلال أكثر من واحد من هذه الإجراءات.

تحديد وضع الشركة

يمكن النظر إلى الإستراتيجيّة بأنَّها بناء دفاعات في وجه القوى التنافسية، أو العثور على وضع في الصناعة حيث تكون القوى أضعف ما يمكن، لنأخذ - على سبيل المثال - موقف باككار في سوق الشاحنات الثقيلة، فصناعة الشاحنات الثقيلة تمثِّل تحدِّيًا هيكليًّا، حيث يدير كثير من المشترين أساطيل كبيرة أو شركات تأجير كبيرة؛ من أجل الحصول على النفوذ اللازم لخفض سعر أكبر عمليات الشراء المخصوصة بهم. تبنى معظم الشاحنات وفقًا لمعايير التنظيم المتعارف عليها وتهيئة ميزات متشابهة؛ لذلك تكون المنافسة السعرية محتدمة، وتؤدِّي كثافة رأس المال تؤدي إلى أن يكون التنافس على أشدِّه، وبخاصة خلال مُدَدِ الركود الدورية المتكررة، وعلى الرُّغم من

وجود عدد قليل من البدائل المباشرة للشاحنات التي تسير على ثمانية عشر دولابًا، يواجه مشترو الشاحنات أبدالًا مهمة لخدماتهم، مثل تسليم البضائع عن طريق السكك الحديد.

في هذا المجال، اختارتْ شركةُ باككار (وهي شركة مقرها في بيليفو في واشنطن، وتملك (20%) تقريبًا من سوق الشاحنات الثقيلة في أمريكا الشمالية) التَّشديدَ على مجموعة واحدة من الزبائن، هم: المالك والمشغل والسائق الذين يملكون شاحناتهم، ويتعاقدون مباشرة مع شركات الشحن، أو يعملون مقاولين فرعيين لشركات النقل بالشاحنات الكبرى، فلِمثِّل صغار المشغلين هؤلاء نفوذٌ محدودٌ بصفتهم مشترين للشاحنات، بل هم أيضًا أقل حساسية للأسعار؛ بسبب علاقاتهم وروابطهم العاطفية القوية والتبعية الاقتصادية على المنتج، فهم يفخرون بشاحناتهم؛ لأنهم يقضون عليها معظم وقتهم.

لذا استثمرت باككار بكثافة في تطوير مجموعة من الميزات آخذة المشغلين في حسبانها: حجرات نوم فخمة، ومقاعد جلدية فاخرة، وحجرات معزولة عن الضوضاء، وتصميم خارجي أنيق، وهلمَّ جرًّا. حينئذٍ، يستعملُ المشترون الموجودون ضمن شبكة الشركة الواسعة من التجار والمشترين المحتملين برنامجًا لتحديد خياراتهم من بين آلاف الخيارات التي تهيئها الشركة؛ لوضع بصمتهم الشخصية على شاحناتهم. تُصَنَّعُ هذه الشاحنات على وَفْقِ الطلب، وليس للتخزين، وتُسَلَّمُ في غضون ستة إلى ثمانية أسابيع. تمتلك شاحنات باككار أيضًا تصاميم (إيرديناميةّ)، تقلل من استهلاك الوقود، وتحافظ على قيمة

إعـادة البيـع على نحو أفضـل من الشـاحنات الأخرى، ويقلـل برنامج المسـاعدة على جانب الطريق ونظام تقنية الاتصالات المعتمد لتوزيع قطع الغيار من الوقت الذي تقضيه الشاحنة خارج نطاق الخدمة أيضًا. تعدُّ هذه الميزات جميعها حاسمة، وعلى قدر كبير من الأهميّة لكلٍّ من المالك المشـغل، إذ يدفـع زبائن باككار (10%) من قيمة شـاحناتهم دفعـة مقدمـة علـى الحسـاب، وتعـدُّ شـاحنات كيينـوورث وبيتربلت Kenworth & Peterbilt علاماتهـا التجاريـة رمـوزًا لهـا فـي مواقـف الشاحنات.

توضـح شـركة باككار مبادئ تحديـد موقع الشـركة داخل هيكل صـناعة معينـة، وقد أوجدت الشـركة لجزء من صـناعتها مكانًا حيث القوى التنافسـية ضعيفة، وحيث يمكنها تجنب قوة المشتري والتنافس على أساس الأسعار، إضافة إلى أنها صمَّمت كلَّ جزء من سلسلة القِيمة للتعامـل جيـدًا مع القوى في فئتهـا، ونتيجة لذلك بقيت شـركة باككار تجني الأرباح مدة ثمانية وسـتين عامًا متواصـلة، وتحصـل على عائد على حقوق المساهمين على المدى الطويل أكثر من (20%).

وإضـافة إلـى الكشـف عن فرص تحديـد المواقع ضـمن قائمة الصناعة، يسمح إطار القوى الخمس للشركات تحليل الدخول والخروج بصرامة، وكلاهما يعتمد على الإجابة عن السؤال الصعب: ما إمكانات هذه الأعمال؟

توجـد حاجة إلى الخروج عندما يكون هيكل الصـناعة ضـعيفًا، أو متراجعًـا، ولا تملك الشـركة أيَّ احتمال لامتلاك موقع متفوق، وعند

الأخذ في الحسبان الدخول إلى صناعة جديدة، يستطيع الإستراتيجيّون المبدعون استخدام الإطار؛ للعثور على صناعة ذات مستقبل جيد قبل أن يؤثِّر هذا المستقبل الجيد في أسعار المرشحين للاستحواذ، ويمكن أن يكشف تحليل القوى الخمس أيضًا الصناعات التي ليست بالضرورة جاذبة للوافد الجديد، وما إذا كانت الشركة تملك سببًا وجيهًا للاعتقاد أنه يمكن التغلب على حواجز الدخول بكلفة أقلَّ من معظم الشركات، أو لها قدرة فريدة على التعامل مع القوى التنافسية في هذه الصناعة.

استغلال التغيير في الصناعة

تجلب التغييرات في الصناعة فرصة معرفة المواقع الإستراتيجيّة الجديدة الواعدة واقتناصها، إذا امتلك الإستراتيجيّ فهمًا متطورًا للقوى التنافسية وأسسها؛ على سبيل المثال: لنأخذ تطور صناعة الموسيقى في خلال العقد المنصرم مثالًا؛ مع ظهور شبكة الإنترنت والتوزيع الرقمي للموسيقى، توقع بعض المحللين ولادة الآلاف من الأسماء الموسيقية؛ أي شركات التسجيل التي تطور الفنانين وتقدِّم موسيقاهم للأسواق. من شأن ذلك، يقول المحللون: لقد كُسِرَ النمط الذي كان سائدًا منذ اخترع أديسون الحاكي (الفونوغراف): حيث كان يسيطر على هذه الصناعة بين ثلاث وستٍّ من شركات التسجيل الكبرى، وتوقعوا أنَّ الإنترنت سيشرع الأبواب أمام عدد كبير من الوافدين الجدد للدخول في صناعة الموسيقى.

ومع ذلك، فقد كشف التحليل الدقيق أنَّ التوزيع الفعلي والمادي لم يكن الحاجز الحاسم أمام الدخول، وبدلًا من ذلك، كان الدخول

ممنوعًا؛ بسبب المزايا الأخرى التي تتمتع بها العلامات التجارية الكبيرة للموسيقا. حيث تستطيع هذه العلامات التجارية تجميع أخطار تطوير فنانين جدد عبر كثير من الرّهون، ومن ثمَّ تخفيف تأثير الفشل الذي لا مفرَّ منه، والأهم من ذلك تتمتع هذه الشركات بمزايا (كسر الفوضى)، وإيصال أصوات فنانيهم الجدد إلى مسامع الناس، وللقيام بذلك ، فقد يعدِّون محطات الإذاعة ومخازن التوزيع للوصول إلى الفنانين المعروفين مقابل الترويج للفنانين الجدد، ولكنَّ الشركات الجديدة تجد هذا من الأمور التي يستحيل التوصل إليها ومجاراتها، وبذلك بقيت الشركات الكبرى مسيطرة، وأصبحت شركات الموسيقى الجديدة نادرة.

ولكن هذا لا يعني أنَّ هيكلة صناعة الموسيقى لم تغيير بوساطة التوزيع الرقمي، فقد كوَّن التحميلُ غير المُصَرَّحِ به بديلًا غير قانوني، بَيْدَ أنَّه قوي. حاولت الشركات الكبرى لسنوات تطوير منصات التقنية للتوزيع الرقمي بنفسها، ولكن الشركات الرئيسة تردَّدت في بيع موسيقاهم عن طريق منصة يملكها منافس، وفي هذا الفراغ صعدت أبل مع متجرها الموسيقي إي تيونز، وأطلقته عام 2003م؛ لدعم مشغل الموسيقى خاصتها آي بود. وعن طريق السماح بإنشاء بوابة جديدة وقوية، سمحت العلامات التجارية الكبرى في هذه الصناعة بتحول هيكلية صناعتهم بالانقلاب ضدهم، فتقلَّص عدد الشركات الرئيسة بصورة ملحوظة من ستة عام 1997م إلى أربعة اليوم؛ بسبب مقاومة تلك الشركات للتعامل مع هذه الظاهرة الرقمية.

عندما يصبح هيكل الصناعة في حالة تغير مستمر، قد تظهر مواقف تنافسية جديدة واعدة قادرة على المنافسة. تفتح التغيرات الهيكلية الباب أمام الاحتياجات والطرائق الجديدة لخدمة الاحتياجات القائمة، وقد يُغفل القادة المؤسسون في هذا المجال هذه المواقف، أو قد يكونون مقيدين بالإستراتيجيّات الماضية واتباعها؛ لذا يستطيع المنافسون الصِّغار في الصناعة الاستفادة من هذه التغييرات، أو قد يُملأ الفراغ جيدًا بالوافدين الجدد.

تكوين هيكل الصناعة

عندما تستغل شركة ما التغيير الهيكلي، يكون ذلك إدراكًا، وردة فعل، لأمر لا مفرَّ منه، ومع ذلك تمتلك الشركات أيضًا القدرة على تكوين هيكل الصناعة، إذ تستطيع شركة قيادة صناعتها تجاه طرائق جديدة للمنافسة التي تغير القوى الخمس نحو الأفضل، وترغب الشركة في عملية إعادة الهيكلة، تجعل منافسيها يقلِّدونها، بحيث تُحَوَّلُ الصناعةُ بِرُمِّتِها، وفي حين يستفيد كثير من المشاركين في الصناعة من هذه العملية، يبقى المستفيد الأكبر هو مبتكر التغيير إذا تمكَّن من تحويل المنافسة في اتجاهات يمكنه التَّفوُّقُ من خلالها.

يمكن إعادة تكوين هيكل الصناعة بطريقتين: بتقسيم الرِّبحيَّة لمصلحة شاغلي الوظائف، أو بتوسيع مصادر الأرباح الشاملة، إذ ترمي عملية توزيع الكعكة الصناعية إلى زيادة حصة الأرباح للمنافسين الصناعيين بدلًا من الموردين والمشترين والبدائل، وإبعاد الداخلين المحتملين، وينطوي توسيع مصادر الأرباح على زيادة التجمع الشامل

للقيمة الاقتصـادية الناتجة من الصناعة التي يتقاسمها المتنافسون، والمشترون، والموردون.

إعادة توزيع الرِّبحيَّة لاغتنام مزيد من الأرباح لمتنافسي الصناعة، يجب أن تحدد نقطة البداية أيَّ قوة أو قوى هي التي تعمل حاليًّا على تقييد ربحية الصناعة ومعالجتها، ويمكن للشركة التأثير في القوى التنافسية جميعها، حيث يكون هدفُ الإستراتيجيّ تقليلَ نسبة الأرباح التي تتسرب للموردين والمشترين، والبدائل، أو يُضحَّى بها؛ لردع الداخلين الجدد.

ولتحييد قوة المورد على سبيل المثال، يمكن للشركة توحيد مواصفات القطع؛ ليسهل على المشتري التبديل بين الموردين، ما يساعد على استقطاب بائعين إضافيين، أو تغيير التقنية؛ لتجنب قوة مجموعة قوية من الموردين تمامًا. لمواجهة قوة العملاء، يمكن للشركات توسيع نطاق الخدمات التي ترفع من نفقات تحول المشترين، أو إيجاد بديل للوصول إلى العملاء؛ لتحييد قوة قنوات التوزيع. أما لتهدئة التنافس في السعر الذي يؤدي إلى تآكل الرِّبحيَّة، فيمكن للشركات الاستثمار على نحو موسَّع في منتجات فريدة من نوعها، مثلما فعلت شركات الأدوية، أو توسيع خدمات الدعم للعملاء. ولردع الوافدين الجدد، يمكن للقائمين على الصناعة رفع النفقات الثابتة للمنافسة، على سبيل المثال، بزيادة نفقات البحث والتطوير أو نفقات التسويق. ولمواجهة تهديد البدائل، يمكن للشركات تقديم قيمة أفضل من خلال ميزات جديدة، أو طرائق أسهل للوصول إلى المنتجات، فعندما عرض منتجو المشروبات الغازية خدمة آلات البيع الذاتية،

وقنـوات سلسـلة المتاجر المريحـة على سـبيل المثال، تحسـن توافر المشروبات الغازية بصورة كبيرة نسبة إلى غيرها من المشروبات.

تقدِّم مجموعةُ سيسـكو (أكبرُ موزع للخدمـة الغذائية في أمريكا الشـمالية) أمثلةً تكشـف عن كيفية تغيير رائد في هذه الصناعة هيكل الصـناعة نحو الأفضـل، إذ يشـتري موزعو الخدمات الغذائية الغذاء والمـواد الأخرى ذات الصـلة مـن المزارعين ومصـنعي الأغذية، ثم يخزنونها في المستودعات، وَتُسَلَّمُ هذه العناصر بعد ذلك إلى المطاعم، والمستشـفيات، ومقاصـف بيع الأغذية في أمكنة العمـل، والمدارس، والمؤسسـات الخدمية الغذائية الأخرى. ونظرًا إلى انخفاض الحواجز أمام الدخول، أصبحت صناعة توزيع الخدمات الغذائية تاريخيًّا مُجَزَّأة جدًّا، مع وجود كثير من المنافسين المحليين. وبينما يسعى المتنافسون إلى كسـب علاقات العملاء، أصـبح المشـترون حساسـين للسعر؛ لأنَّ الغذاء يمثل جزءًا كبيرًا من نفقاتهم الثابتة، ويمكن للمشـترين أيضًـا اختيار البدائل مباشـرة من الشـركات المصـنعة، أو باستخدام تجَّار التجزئة، وتجنُّب الموزعين تمامًا. مارس الموردون قوة المساومة: فهم غالبًـا شـركات كبيرة ذات علامات تجارية قويـة، يعترف بقوتها معدو الأغذية والمسـتهلكون على حدٍّ سـواء؛ لذا أصـبح متوسط الرِّبحيَّة في هذه الصناعة متواضعًا.

تعريف الصناعة ذات الصلة

إنَّ **تعريفَ الصناعة التي** تحدث فيها المنافسة فعلًا أمرٌ مهمّ لتحليل الصناعة الجيد، إضـافة إلى تطوير الإستراتيجيّة وتحديد حدود وحدة الأعمال، فكثير مـن أخطاء الإسـتراتيجيّة تُعزى إلى أخطاء تحديد الصـناعة ذات الصـلة،

وذلك بتحديدها على نطاق واسع جدًّا أو ضيِّق جدًّا؛ فتعريفها على نطاق واسع جدًّا يحجب الاختلافات بين المنتجات، والعملاء، و/ أو المناطق الجغرافية التي تعدُّ مهمة للمنافسة، وإستراتيجيّة تحديد المواقع، والرِّبحيَّة. وفي المقابل، يهمل تعريفُ هذه الصناعة على نطاق ضيِّق جدًّا القواسمَ والروابط المشتركة عبر المنتجات ذات الصلة، أو الأسواق الجغرافية التي تعدُّ حاسمة بالنسبة إلى ميزة تنافسية، يجب أيضًا أن يكون الإستراتيجيّون حساسين إلى احتمال تحول حدود الصناعة.

تتكوَّن حدود الصناعة من عنصرين أساسيين؛ الأول: نطاق المنتجات أو الخدمات؛ فعلى سبيل المثال: هلْ زيتُ المحركات المُسْتَخْدَمُ في السيارات جزءٌ من الصناعة نفسها التي تنتج زيت المحركات المستخدم في الشاحنات الثقيلة والمحركات الثابتة؟ أم أنَّ هذه الصناعات مختلفة؟ أمّا العنصر الآخر فهو النطاق الجغرافي؛ حيث توجد معظم الصناعات في أجزاء كثيرة من العالم، ومع ذلك: هل المنافسة محصورة في كلِّ دولة على حدة، أم هي شأن وطني؟ هل تمتد المنافسة إلى داخل المناطق مثل أوروبا، أو أمريكا الشمالية، أم توجد صناعة واحدة عالمية؟

إنَّ القوى الخمس هي الأداة الأساسية لحلِّ لغز هذه الأسئلة، فإذا كان هيكلُ الصناعة لِمُنْتَجَيْنِ هو نفسَهُ أو متشابهًا جدًّا؛ أي إذا كان لهما المشترون، والموردون، والحواجز أمام الدخول نفسها، عندها من الأفضل أن يتم التعامل مع المُنْتَجَيْن على أنَّهما جزء من الصناعة نفسها. أمّا إذا اختلف هيكل الصناعة على نحو ملحوظ، فعندئذٍ يمكن النظر إلى المُنْتَجَيْنِ على أنَّهما صناعتان منفصلتان.

ففي حال مواد التشحيم، عادة ما تكون الزيوت المستعملة في السيارات متشابهة، أو حتى متطابقة مع الزيت المستخدم في الشاحنات، ولكن التشابه ينتهي إلى حدٍّ كبير عند هذا الحد، حيث يباع زيت محركات السيارات بالتجزئة إلى عملاء بسطاء عمومًا من خلال كثير من القنوات، تكون في كثير من الأحيان قوية، باستخدام الدعاية الشاملة الواسعة النطاق. تُعبَّأ المنتجات في حاويات صغيرة حيث تكون الكُلَفُ (اللوجستية) مرتفعة، مما يستلزم الإنتاج المحلي. تباع زيوت الشاحنات، وموادّ التشحيم، ومولدات

الطاقة لمشترين مختلفين تمامًا بطرق مختلفة تمامًا باستخدام سلسلة توريد منفصلة؛ لذا فإنَّ هيكلَ الصناعة من حيث؛ قوة المشتري، والحواجز أمام الدخول، وغير ذلك، تختلفُ إلى حدٍّ كبير. وعليه، تُعدُّ زيوتُ السيارات وموادُّ التّشحيم لها صناعةً مختلفة عن زيوت الشاحنات و موادِّ التّشحيم للمحركات الثابتة. لذا، ستختلف ربحيّة الصناعة في هاتين الحالتين. وبذا، ستحتاج شركة زيوت التشحيم إلى إستراتيجيّة منفصلة للمنافسة في كلِّ منطقة.

تكشف الاختلافات في القوى التنافسية الخمس تنافسية أيضًا عن النطاق الجغرافي للمنافسة، فإذا كان للصناعة بُنى متماثلة في كلِّ بلد؛ المنافسون، والمشترون، وغيرهم، حينئذٍ يكون الافتراض أنَّ المنافسة عالمية، وسيحدد تحليل القوى الخمس من منظور عالمي متوسط الرِّبحيَّة، ويصبح هناك حاجة إلى وجود إستراتيجيّة عالمية واحدة. أمّا إذا كان لدى الصناعة هياكل مختلفة تمامًا في المناطق الجغرافية المختلفة، فعندها يمكن النظر إلى كلِّ منطقة بذاتها بأنَّها صناعة مميزة، وخلافًا لذلك تعمل المنافسة على التخلص من الاختلافات، وعندها سيحدد تحليل القوى الخمس لكلِّ منطقة الرِّبحيَّة في تلك المنطقة.

إنَّ مدى الاختلافات في القوى التنافسية الخمس للمنتجات ذات الصلة أو عبر المناطق الجغرافية مسألةٌ غيرُ متَّفقٍ عليها، ما يجعل تعريف الصناعة في كثير من الأحيان مسألة تعتمد على الحكم الفردي. ومن القضايا المُسَلَّم بها أنه حيثما كانت الاختلافاتُ في أيِّ قوة من القوى التنافسية الخمس كبيرةً، وحيث تنطوي الاختلافات على أكثر من قوة، عندها يمكن القول: إنَّ الصناعات الموجودة قد تكون مُمَيَّزَةً.

لحسن الطالع، حتى لو رُسِمَتْ حدود الصناعة على نحو غير صحيح، ينبغي أن يكشف تحليلُ القوى التنافسية الخمس الدقيقُ والحذرُ، التهديداتِ التنافسيةَ المهمةَ. سيظهر مُنْتَجٌ يرتبط ارتباطًا وثيقًا بالصناعة، حذف من تعريفها بصفته بديلًا، أو منافسون تم التغاضي عنهم على أنَّهم أنداد سيُعْترفُ بهم بأنَّهم داخلون محتملون، وفي الوقت نفسه ينبغي أن يكشف تحليل القوى

التنافسية الخمس الاختلافات الكبيرة داخل الصناعات الكبيرة جدًّا، التي من شانها أن تشير إلى وجود حاجة إلى ضبط الحدود أو الإستراتيجيّات.

بسبب حجمها ونطاق عملها الوطني، أقرَّت سيسكو Sysco بأنَّها ستغيِّر هذا الوضع، وقد أدَّت هذه الخطوة إلى اعتماد تسمية موزع العلامات التجارية المخصوصة بالموزع، وبمواصفات تتناسب مع خدمات السوق الغذائية، ومن ثمَّ الحدّ من قوة المورد، وأكدت سيسكو وجود خدمات القِيمة المضافة للمشترين، مثل بطاقات الائتمان، ومنظمات قوائم الأطعمة من قبل المهنيين، وربات البيوت، والأفراد؛ للحصول على وجبات صحية ومتوازنة تنطوي على معرفة إعداد الأغذية وسلامتها، واحتياجات جسم الإنسان، إضافة إلى إدارة المخزونات لتحول أسس المنافسة بعيدًا عن السعر فقط؛ لذا فقد أدَّت هذه الإجراءات جنبًا إلى جنب مع تصعيد الاستثمارات في تقنية المعلومات ومراكز التوزيع الإقليمية، إلى جعل هذه المهام أكثر صعوبة للداخلين الجدد، في حين جعل البدائلَ أقلَّ جاذبية. وعليه، فليس من المُسْتَغْرَبِ أنْ عُزِّزَتْ هذه الصناعة، إضافة إلى ارتفاع ربحيتها.

يقع على قادة الصناعة مسؤولية خاصة لتحسين هيكل الصناعة، وغالبًا ما يتطلَّب القيام بذلك على نحو متكرر توافرَ موارد كبيرة يملكها اللاعبون الكبار فقط. إضافة إلى ذلك، تعدُّ عملية تحسين هيكل الصناعة عملًا جيدًا؛ لأنه يفيد كلَّ شركة في هذه الصناعة، وليس فقط الشركة التي بدأت بالتحسين، ويكون هذا العمل في كثير من الأحيان في مصلحة رائد هذه الصناعة أكثر من أيِّ مشارك آخر للاستثمار من أجل المصلحة العامة؛ لأنَّ القادة هم عادة المستفيد

الأكبر، وفي الواقع، قد تكون عملية تحسين الصناعة فرصة القائد الإستراتيجيّة الأكثر ربحًا؛ لأنَّ محاولات كسب مزيد من حصة الأسواق يمكن أن تؤدي إلى ردود فعل قوية من المنافسين، والعملاء، وحتى الموردين.

خطوات نموذجية في تحليل الصناعة

تعريف الصناعة ذات الصلة

- ما منتجات تلك الصناعة؟ وأيُّها يُعدُّ جزءًا من صناعة مميَّزة أخرى؟
- ما النطاق الجغرافي للمنافسة؟

تحديد المشاركين ووضعهم في مجموعات، إذا كان ذلك مناسبًا:

أيُّهم:

- المشترون ومجموعات المشترين؟
- الموردون ومجموعات الموردين؟
- المنافسون؟
- البدائل؟
- الداخلون المحتملون؟

تقييم الدوافع الكامنة وراء كلّ قوة تنافسية؛ لتحديد القوى القوية والقوى الضعيفة، ولماذا.

تحديد هيكل الصناعة الكلي، واختبار التحليل للاتساق :

- لماذا مستوى الرِّبحيَّة على ما هو عليه؟
- ما القوى المسيطرة على الرِّبحيَّة ؟
- هل تحليل الصناعة متَّسق مع الرِّبحيَّة الفعلية على المدى الطويل؟
- هل اللاعبون الأكثر ربحية في وضع أفضل فيما يتعلق بالقوى الخمس؟

تحليل التغيرات الأخيرة والمستقبلية المحتملة في كلّ قوة، سواء إيجابية كانت أم سلبية.

تحديد جوانب هيكل الصناعة التي قد تتأثر من قبل المنافسين، أو من قبل الداخلين الجدد، أو عن طريق الشركة.

يوجد جانب مظلم لعملية تكوين هيكل الصناعة الذي يعدُّ فهمه ضروريًّا، فالتغييرات الناجمة عن نصائح غير صائبة في المواقع التنافسية والممارسات التشغيلية يمكن أن تقوِّض هيكل الصناعة، وقد تؤدي موجة الضغوط لكسب حصة في السوق، أو الافتتان بالابتكار لذاته، بالمديرين إلى إثارة أنواع جديدة من المنافسة لا يمكن أن يفوز بها أيٌّ من القائمين الحاليين على الصناعة؛ لذا ينبغي لصنَّاع الإستراتيجيّة عند اتخاذهم إجراءات لتحسين ميزة شركتهم التنافسية أن يسألوا أنفسهم: هل ستقوِّض هذه الإجراءات هيكل الصناعة على المدى الطويل؟ على سبيل المثال: في الأيام الأولى لصناعة أجهزة الحاسوب الشخصية، حاولت شركةُ (IBM) التعويض عن دخولها المتأخر في هذه الصناعة، بتقديم بِنْيَةٍ مفتوحة من شأنها أن تحدد معايير الصناعة، وجذب صانعي المواد التكميلية من تطبيقات البرمجيات والأجهزة الطرفية، وبهذه العملية، كانت قد تنازلت عن ملكية المكونات الأساسية لجهاز الحاسوب؛ مثل نظام التشغيل، والمعالجات الدقيقة لمايكروسوفت وإنتل. وعن طريق توحيد أجهزة الحاسوب، شجعت التنافس على أساس الأسعار، وحولت القوة للموردين. وعليه، أصبحت شركة (IBM) المهيمن المؤقت في صناعة بِنْيَتُها غير جذابة على نحو ثابت ومستمر.

زيادة مصادر الربح عندما ينمو الطلب الكلي، يرتفع مستوى الجودة في الصناعة، وتنخفض النفقات الجوهرية، أو يُقضى على

جوانب الهدر، وتكبر الصـناعة، وتزداد معها مصـادر القِيمة المتاحة للمنافسـين، والموردين، والمشـترين، وتنمـو على نحو كبيـر. تزداد مصادر الأرباح الإجماليّة - على سبيل المثال - عندما تصبح القنوات أكثر قدرة على المنافسـة، أو عندما تكتشـف الصناعة المشترين غير المنظوريـن لمنتجاتها التـي لا تقدم لها الخدمات حاليًّـا، فعندما برَّرَ منتجو المشروبات الغازية امتلاكهم شبكات التعبئة والتغليف المستقلة المخصوصـة بهم، أصـبحوا أكثر كفايـة وفاعلية؛ لذا اسـتفاد كلٌّ من شركات المشروبات الغازية ومصنعي الزجاجات. ويمكن زيادة القِيمة الإجماليّة أيضًـا عندما تعمل الشركات بالتعاون مع الموردين لتحسين التنسـيق، والحدِّ من النفقات غير الضرورية التي يتم تكبدها في أثناء سلسـلة التوريـد. وهذا من شـأنه تقليل هيكل النفقـات الملازمة لهذه الصـناعة، ما يتيح ربحًا أعلـى، وزيادة الطلب بانخفاض الأسـعار، أو كليهمـا معًا، ويمكن أن يجلب الاتفاق على معايير الجودة زيادة الجودة في مستويات الخدمة، ومن ثمَّ الأسعار التي سيستفيد منها المنافسون، والموردون، والعملاء.

تعمـل زيادة مصـادر الأربـاح الإجماليّة على إيجـاد فرص الفوز للمشاركين في الصناعات المتعددة جميعهم دون خسارة أحد، ويمكن أيضًـا أنْ تحـدَّ من خطـر التنافـس المدمِّر الذي ينشـأ عنـد محاولة أصـحاب الصـناعات القائمـة تحويل خطر المسـاومة بعيـدًا عنهم، أو اقتنـاص مزيد من حصـة السـوق، ومع ذلك لا تعمل زيادة مصـادر الربـح على التقليل من أهميَّة هيكل الصـناعة، حيث إنَّ كيفية تقاسـم الأرباح في نهاية المطاف تعتمد على القوى التنافسـية الخمس، وتكون

الشـركات الأكثر نجاحًا هي تلك التي توسِّـع مصـادر أرباح صناعتها، من خلال طرق تسمح لها بالمشاركة في الأرباح على نحو غير مناسب.

تعريف الصناعة

تحمـل القـوى التنافسـية الخمسـ في طياتهـا المفتـاح لتحديد الصـناعة، أو الصـناعات، ذات الصـلة التـي تتنافسـ مع الشـركة، وسيسـاعدُ رسـمُ حدودِ الصـناعة على نحو صـحيح، عن المواقع التي تحـدث فيها المنافسـة فعلًا، على توضـيحِ أسـبابِ الرِّبحيَّـة والوحدة المناسبة لبناء الإستراتيجيّة، فالشركة تحتاج إلى إستراتيجيّة منفصلة لكلِّ صناعة مميَّزة. ويتسبب وقوع الأخطاء في تعريف الصناعة من قبل المنافسـين في توافر فرص للحصـول على مواقع إستراتيجيّة متفوقة. انظر الشريط الجانبي (تعريف الصناعة ذات الصلة).

المنافسة والْقِيمة

تكشف القوى التنافسية عن الدوافع وراء المنافسة في الصناعة. سيكتشـفُ مـن يعمل علـى بناء إسـتراتيجيّة الشـركة، ومـن يفهم أنَّ المنافسـة تمتد إلى ما وراء المنافسـة القائمة، التهديداتِ التنافسـيةَ الأوسـع. وعليه، يكون أكثر اسـتعدادًا وعلى نحو أفضـل للتصـدي لها، ويمكن في الوقت نفسه أن يكشف التفكير الشامل في هيكل الصناعة عن فرص مثل: الاختلافات فـي العملاء، والموردين، والبدائل، والداخلين الجدد، والمنافسـين الذين يمكن أن يصـبحوا أساسًـا لإستراتيجيّات مميَّزة يكون عائد أدائها متفوقًا. وفي عالم يكون أكثر انفتاحًا للمنافسة

والتغيير الذي لا هوادة فيه، يصبح من الأهميّة أكثر من أيِّ وقت مضى التفكير بصورة هيكلية في المنافسة.

ففهم هيكل الصــناعة على القدر نفســه من الأهميّة عند كلٍّ من المســتثمرين والمديرين. حيث تكشف القوى التنافسية الخمس أكانت الصــناعة جاذبة حقًّا أم لا؟ إضــافة إلى أنها تساعد المستثمرين على توقع التحولات الإيجابية أو الســلبية في هيكل الصــناعة قبل أن تصبح واضحة وجلية.

مطبات كثيرة الحدوث

عند القيام بالتحليل، تجنب الأخطاء الشائعة الآتية :

- تعريف هذه الصناعة على نطاق واسع جدًّا أو ضيِّق جدًّا.
- إعداد القوائم بدلًا من الانخراط في تحليل دقيق .
- إيلاء الاهتمام على قدم المساواة للقوى جميعها بدلًا من البحث بعناية في جذور أكثرها أهمية .
- الخلــط بيــن التأثيــر (حساســية الســعر) مع الســبب (اقتصــاديَّات المشتري) .
- استخدام تحليل لا يتغير بتغير الظروف، ويتجاهل اتجاهات الصناعة .
- الخلــط بيــن التغيــرات الدوريــة أو العابــرة مــع التغييــرات الهيكليــة الحقيقية.
- استخدام الإطار في الإعلان عن صناعة جذابة أو غير جذابة، بدلًا من استخدامه في توجيه الخيارات الإستراتيجيّة.

تُمَيِّــزُ القــوى التنافســية الخمســ بيــن التغيرات الصــغيرة على المدى القصير والتغيرات الهيكلية، وتسمح للمستثمرين الاستفادة من

التشاؤم أو التفاؤل الذي لا مبرِّر لأيٍّ منهما. وعليه، تصبح تلك الشركات التي تتوافر لديها إستراتيجيّات تحولات صناعية محتملة أكثر وضوحًا بكثير من غيرها من الشركات، هذا التفكير المعمق في المنافسة هو وسيلة أكثر قوة لتحقيق نجاح استثمارات حقيقية من التوقعات المالية، واستقراء الاتجاهات التي تهيمن على تحليل استثمارات هذه الأيام.

إذا نظر كلٌّ من المديرين التنفيذيين والمستثمرين إلى المنافسة بهذه الطريقة، فإنَّ أسواق رأس المال تصبح قوة أكثر فاعلية بكثير لنجاح الشركة والازدهار الاقتصادي، وسيكون من شأن المديرين التنفيذيين والمستثمرين على حدٍّ سواء التشديد على الأسس التي تدفع الرِّبحيَّة المستدامة نفسها. أيضًا، من شأن المناقشات بين المستثمرين والمديرين التنفيذيين التشديد على الهيكلية وليست على الأمور العابرة. تخيل التحسينات في أداء الشركة، وفي أداء الاقتصاد بصورة كلية، لو وُجِّهت الطاقة المبذولة في (إرضاء الشارع) نحو العوامل التي توجد القِيمة الاقتصادية الحقيقية.

ملحوظات

1. لمناقشة إطار سلسلة القِيمة، انظر مايكل بورتر، الميزة التنافسية: إنشاء الأداء المتفوق واستدامته (Michael E.Potter, Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance، The Free Press, 1998).

2. لمناقشة كيف تُحسِّن تقنية الإنترنت من جاذبية بعض الصناعات في حين تعمل على تآكل ربحية الآخرين، انظر مايكل بورتر، (الإستراتيجيّة والإنترنت) (Michael E. Potter, Strategy and the Internet, HBR, March, 2001).

3. انظر- على سبيل المثال- آدم م. برندنبورجر وباري جي. نيلبف، التعاون (Adam M. Brandenburger& Barry j> Nalebuff, Co-opetition (Currency Doubleday, 1996).

بناء رؤية الشركة

جيمس سي كولنز و جيري أي بوراس

لن نتوقف عن التنقيب والاكتشاف / وستكون نهاية كلِّ ما سنكتشفه / الوصول إلى حيث بدأنا / ومعرفة المكان أول مرة.

-تي. إس. إليوت، الرّباعيات الأربع

تتمتع الشركات التي تتَّسـم بالنجاح الدائم بقيم أساسية، وغرض رئيس يظل ثابتًا، في حين تتكيَّف إسـتراتيجيّاتها وممارسات أعمالها في عالم متغيِّر دون توقف، حيث إنَّ الحفاظ على الجوهر يحفز التقدم الذي يجعل شـركات، مثل هيوليت باكارد، وثري إم، وجونسـون آند جونسون، وبروكتر آند جامبل، وميرك، وسوني، وموتورولا، ونوردستروم Hewlett-Packard, 3M,Johnson&Johnson, Procter&Gamble, Merck, Sony, Motorola, Nordstrom أن تصـبح مؤسسـات رائدة وقادرة على تجديد أنفسـها، وتحقيـق أداء متفـوق على المـدى الطويل. لقد عـرف موظفو هيوليت باكارد منذ أمد طويل أنَّ التغيير الجذري في ممارسات التشغيل، والمعايير الثقافية، وإسـتراتيجيّات الأعمال، لا يعني فقدان روح HP في

العمل، ألا وهي مبادئ الشـركة الأساسـية، وتعمل شـركة جونسـون آند جونسون باسـتمرار على تكوين الهيكلة، وتجدد عملياتها، مع المحافظة على المثل العليا المتجسـدة في عقيدتها. في عام 1996م، باعت شـركة (3M) عددًا كبيرًا من أعمالها الناجحة، وقد عُدَّتْ في حينها عملية غير مألوفة (درامية) فاجأت صحافة الأعمال، لإعادة التشديد على غرضها الدائم الرئيس المتمثل في حلِّ المشـكلات التي لم تحلّ بصورة مبتكرة. درسـنا شـركات مثل هذه فـي بحثنا؛ (بنيـت لتبقى: العـادات الناجحة للشـركات ذات البصـيرة) ووجدنا أنها تفوقت في أدائها على قيمها في سوق الأسهم العام بمعامل مقداره (12) منذ عام 1925 م.

توجد شركات كبيرة حقًّا فهمت الفرق بين مالا ينبغي تغييره أبدًا وما ينبغي أن يكون دائمًا معرضًـا للتغيير، وبين ما لا يجب أن يُمَسَّ وما هـو ليس كذلـك، إذ تتطلب هذه القدرة النادرة في إدارة الاسـتمرارية والتغيير انضباطًا واعيًا يرتبط ارتباطًا وثيقًا بالقدرة على وضع الرؤية، حيث تهيئ الرؤية إرشـادات عمَّا يجب المحافظة عليه من الأساسيّات، والمستقبل الذي يجب تحفيز التقدم نحوه. ولكنَّ الرؤية أصبحت واحدة من أكثر الأمور المبالغ في اسـتعمالها، وأقل مفردات اللغة فهمًا؛ حيث تستحضر صورًا مختلفة في ذهن أشخاص مختلفين؛ فهي تعني: الْقِيَم الراسـخة، والإنجـازات العظيمة، والسـندات المجتمعيـة، والأهداف المبهجـة، وتحفيز القوى، أو مبررات وجودها؛ لذا نوصـي بوجود إطار مفاهيمـي لتعريـف الرؤية، وإضـافة الوضـوح والصـرامة والدقة إلى المفاهيم الغامضـة والمبهمة التي تتناول هذا المصـطلح العصـري،

وإعطاء إرشـادات عملية لبلورة رؤية متماسكة داخل الشركة. إنه إطار توجيهي متجذِّر في ستِّ سنوات من البحث، والصقل، والاختبار من قبل عملنا المتواصل مع المديرين التنفيذيين من مجموعة كبيرة ومتنوعة من المنظمات في أنحاء العالم.

تتكون الرؤية حسنة الإعداد والمدروسة جيدًا من عنصرَيْن رئيسَيْن: الأفكار (الأيدولوجيّة) الأساسية والمستقبل المُتوخَّى. (انظر الشكل: بلورة الرؤية) تعرف الأيدولوجيّة الأساسية، وهي ين yin «الأسود»اليينyin (الجانب الأسود السلبي الذي يجتمع مع نقيضة الأبيض الإيجابي yang – النور– حسب الديانة التاوية الصينية القديمة في مخططنا، تعرف ما نمثله وما سبب وجودنا، فاليين ثابت لا يتغير، و يكمل اليانغ، وهو المستقبل المُتوخَّى، الذي نطمح أن نكون عليه؛ لتحقيق وإيجاد شيء يتطلَّب تحقيقُهُ تغييرًا وتقدمًا كبيرين.

الفكر الأيديولوجيا الأساسية

تُعرِّف الآيديولوجيا الأساسية الطابع الدائم للشركة، وهو الهوية المتسقة التي تتجاوز دورات حياة المنتج أو السوق، والاختراقات التقنية، والبدع الإدارية، والقادة الفرديين. وفي الواقع، تمثل الأيدولوجيّة الأساسية معظم المساهمات الدائمة والكبيرة من أولئك الذين يبنون الشركات ذات الرؤية. وكما قال بيل هيوليت عن صديق عمره منذ مدة طويلة، وشريكه التجاري، ديفيد باكارد، بعد وفاته منذ وقت ليس ببعيد، «بقدر ما تعنيه الشركة، كان أعظم شيء تركه وراءه مدونة لقواعد السلوك تعرف طريق (HP)». تتضمن الأيدولوجيّة الأساسية لشركة (HP)، التي

وجهت الشـركة منذ تأسيسها قبل أكثر من خمسين عامًا، احترامًا عميقا للفرد، والتفاني في الجودة والموثوقية، والالتزام بالمسؤولية المجتمعية، حيث خصَّص باكارد بنفسه ثروته من الأسهم البالغة أربعة آلاف وثلاث مئة مليون دولار لمؤسسة خيرية)، والفكرة من وجود الشركة تقديم المساهمات التقنية للنهوض بالإنسانية ورفاهها. إنَّ بناة الشركة مثل ديفيد باكارد، وماسارو أي بوكا من سوني، وجورج ميرك من ميرك، ووليام ماكنايت من 3M، وبول جالفين موتورولا، فهموا أنه من المهم معرفة (من أنت؟) أكثر من معرفة (إلى أين انت ذاهب؟)؛ لأنَّ إلى (أين أنت ذاهب؟) سيتغير مع تغير العالم من حولك، فالقادة يفارقون الحياة، والمنتجات تصبح أثرًا بعد حين، والأسواق تتغير، وتظهر تقنيات جديدة، وبريق الإدارة يضيئ ويخفت، ولكن تبقى الأيدولوجيّة الأساسية في شركة كبيرة هي مصدر التوجيه والإلهام.

الفكرة باختصار

شركات مثل هيوليت باكارد، و3M، وسوني، ذات الرؤى الاستثنائية الدائمة (بُنِيت لتدوم) ما يميز رؤاهم عن معظم الآخرين، هو تلك الفوضى الذهنية المشوشة التي تُنَقَّحُ في كلِّ مرة تتبدل فيها بدع الأعمال، ولكنها لم توحِ لنا بأي شيء أكثر من التثاؤب. للشركات الثابتة الراسخة خطط واضحة عن الكيفية التي سيتقدمون من خلالها إلى مستقبل غير مؤكد، ولكنَّ رؤيتهم واضحة بالقدر نفسه في كيفية بقائهم صامدين، وفي القِيَم والمقاصد التي سيتبنونها ويقفون بجانبها دائمًا. تصف هارفارد بيزنس ريفيو في هذه المقالة عنصرين من أيِّ رؤية دائمة: **الآيديولوجيا الأساسية والمستقبل المُتوخَّى.**

تهيئ الآيديولوجيا الأساسية الصَّمْغَ الذي يحافظ على تماسك الشركة في أثناء نموها، وتحقيقها للامركزية، والتنوع، والتوسع على الصعيد العالمي، وتطوير تنوع مكان العمل. انظر إلى هذا الأمر بأنّه مماثل للحقائق التي عُدَّتْ بديهية في إعلان الاستقلال، أو المثل العليا والمبادئ العلمية الراسخة في المجتمع العلمي التي تجمع العلماء من الجنسيات كلِّها معًا؛ من أجل تحقيق الهدف المشترك من تقدم المعرفة البشرية، فأي رؤى فاعلة يجب أن تجسد الآيديولوجيا الأساسية للشركة؛ التي تتكون من قسمين منفصلين: القِيَم الأساسية؛ وهي نظام توجيه المبادئ والمعتقدات؛ والغرض الرئيس، وتعدُّ السبب الرّئيس لوجود الشركة.

تطبيق الفكرة

يجب أن تتغير ممارسات الشركة وإستراتيجيّاتها باستمرار؛ ولكن لا ينبغي أن تتغير آيديولوجيتها الأساسية. حيث تحدد الآيديولوجيا الأساسية صفة الشركة الدائمة وشخصيتها؛ إنَّها الصَّمْغُ الذي يبقي الشركة متماسكة حتى لو تُرِك كلّ شيء آخر ليكون لقمة سائغة، الآيديولوجيا الأساسية أمر تكتشفه عند البحث في الداخل، إنها ليست شيئًا يمكنك اختراعه، ولا صفة وهمية زائفة .

تتألف الآيديولوجيا الأساسية من عنصرين، هما :

1. **القِيَم الأساسيّة: وهي مجموعة المبادئ التوجيهية التي تسترشد بها الشركة.** إنها لا تحتاج إلى تبريرات خارجية؛ مثلا: تنبع قيم ديزني الأساسية في الخيال والحكمة من اعتقاد المؤسس بأنها قِيَمٌ يجب التّمسُّك بها لذاتها، وليس لمجرد الاستفادة منها في الحصول على فرصة عمل. وبدلًا من تغيير القِيَم الأساسية، تغيُّر الشركات الكبيرة أسواقها، وتسعى إلى جذب عملاء مختلفين؛ لكي تبقى وفيَّة لقيمها الجوهرية.

2. **الغرض الرئيس: وهو السبب الجوهري والأساس لوجود الشركة.** لا ينبغي أن يخلط بينه وبين خطوط إنتاج الشركة الحالية أو شرائح العملاء، ويجب بدلًا من ذلك أن يشير إلى الدوافع المثالية لقيام الشركة بالعمل. لقد كان الغرض الرئيس لديزني هو إسعاد الناس، وليس بناء المتنزهات، والحدائق العامة، وجني الرسوم.

ويتكون المستقبل المُتوخّى، وهو المكون الثاني من الرؤية الفاعلة، من عنصرين، هما:

1. **أهداف كبيرة، وجريئة، ومتشعبة، هي خطط طموحة تزيد من سرعة عمل الشركة كلّها** (Big, Hairy, Audacious Goals- BHAGs). إنَّها تتطلب عادة العمل من عشرة إلى ثلاثين عامًا لتحقيقها كلها.
2. **وصف حي يرسم صورة ما سوف تكون عليه الشركة لتحقيق** BHAGs. إنها تجعل الأهداف حيوية، وجذابة وملموسة.

مثال: في خمسينيّات القرن العشرين، كان هدف شركة سوني أن «تصبح الشركة المعروفة في أنحاء العالم جميعها، والمسؤولة عن تغيير صورة المنتجات اليابانية ذات النوعية الرديئة»، فقد جعلت الأهداف الكبيرة والجريئة حية ومبهجة، «خلال خمسين سنة من الآن، سيصبح اسم علامتنا التجارية معروفًا في العالم كلّه كأيٍّ علامة تجارية أخرى مشهورة في العالم، وستكون رمزًا ودلالة على الابتكار والجودة، وستعني جملة (صُنِعَ في اليابان) شيئًا جيدًا، وليس شيئًا غير مطابق للمواصفات».

يجب الّا نخلط بين أيديولوجية الشركة الأساسية مع مستقبلها المُتَوَخَّى، ولا سيَّما، عدم الخلط بين (BHAGs) مع الغرض الجوهري، فالمصطلح (BHAGs) هدف تمت صياغته، ويمكن الوصول إليه وتحقيقه في غضون عشرة إلى ثلاثين عامًا، ولكن الغرض الجوهري قد لا يمكن تحقيقه أبدًا.

الْقِيَم الأساسية

الْقِيَـم الأساسـية هي المبادئ الرئيسـة والدائمة للشـركة، ولأنَّ الْقِيَم الأساسـية مجموعة صغيرة من المبادئ التوجيهية الخالدة، فلا تحتاج إلى تبريرات خارجية؛ حيث للشـركة قيمة جوهرية وأهميَّة لمن هم داخلها. لم تنبع الْقِيَم الأساسـية لشـركة والـت ديزني من الخيال والحكمـة من متطلبات السـوق، ولكن من المعتقد الداخلي للمؤسـس؛ بأنـه ينبغي رعاية الخيال والحكمـة لذاتها، وليس لأيِّ منفعة أخرى. لم يغرس وليام بروكتر وجيمس غامبل في ثقافة (P & G) التشـديد على تميُّز المنتج بصـفته مجرد إسـتراتيجيّة للنجاح ولكن بصـفته عقيدة دينية، وقد توارث الخلف في (P & G) تلك الْقِيمة عن السلف لأكثر من خمسـة عشـر عَقْدًا، حيث تعدُّ خدمة العملاء وحتى الخنوع لهم وسيلة للحياة في نوردسـتروم، التي تعود بجذورها إلى عام 1901م؛ أي ثمانية عقود قبل أن تصبح برامج خدمة العملاء مميزة.

لقـد كان احتـرام الفرد عند كلٍّ من بيل هيوليـت وديفيد باكارد، أولًا وقبـل كلِّ شـيء قيمـة شخصـية عميقـة، فهما لم يحصـلا عليها مـن الكتب، ولم يسـمعا عنها من معلـم إدارة ما، بـل كان وازعًا ذاتيًّا محضًا في نفسيهما. وكذلك هو الحال عند رالف اس . لارسن؛ الرئيس التنفيذي لشـركة جونسون آند جونسـون، الذي عرَّف الْقِيمة الأساسية على هذا النحو: «قد تكون الْقِيَم الأساسية المتجسدة في عقيدتنا ميزةً تنافسـية، ولكن هذا ليس السبب الذي جعلنا نتبناها، بل نتبناها؛ لأنَّها تحدِّد لنا ما ندافع عنه، وسـنبقى متمسـكين بها حتى لو أصبحت ميزة تنافسية غير ملائمة في بعض الحالات».

والمعنـــى هنا هـــو أنَّ الشـــركة الكبيرة تقـــرر لنفســـها الْقِيَم التي ســـتكون أساسية بالنســـبة إليها، وتســـير على هديها، ومستقلة إلى حدٍّ كبير عـــن البيئة الحالية، ومتطلبـــات التنافس، أو بريـــق الإدارة، وهذا يظهر بوضوح عدم وجود مجموعة عالمية صحيحة من الْقِيَم الأساسية مناســـبة للناس كافَّة، حيث لا تحتاج الشـــركة إلـــى أن يكون لديها قيمة خدمة عملائها بصـــفتها قيمة أساسية (لا توجد لدى شركة سوني)، أو احترام الفرد (لا توجد لدى ديزني)، أو الجودة (وول مارت ستورز)، أو التشـــديد علـــى الســـوق (HP)، أو العمل الجماعي (نوردســـتروم). وقد تكون لدى الشـــركة ممارسات وإســـتراتيجيّات تجارية في الصفات جميعها دون أن تكون ضـــمن جوهر وجودها. إضافة إلى ذلك، لا تحتاج الشـــركات الكبيـــرة إلى أن يكـــون لديها قيم أساســـية مرغـــوب فيها أو إنســـانية، على الرُّغم من أنَّ كثيرًا منهـــا لديها مثل هذه الْقِيَم، فالمهم هو ليس الْقِيَم الأساسية التي تملكها الشركة، ولكن أن يكون لديها هذه الْقِيَم الأساسية على نحو دائم.

تميـــل الشـــركات إلى ألَّا يكـــون لديها ســـوى عدد قليل مـــن الْقِيَم الأساســـية، وعـــادة تكون ما بين ثلاث وخمس، وفـــي الواقع لم نجد لأي من الشـــركات ذات الرؤية التي أوردناها في الدراسة التي ضمناها في كتابنـــا أكثر من خمس: ولم يكن لمعظمها ســـوى ثـــلاث أو أربع. (انظر الشـــريط الجانبي: الْقِيَم الأساســـية هي عقيدة الشـــركة الأساســـية). وحقًّـــا، يجب أن نتوقع ذلك، حيث إنَّ عددًا قليلًا فقط من الْقِيَم يمكنها

أن تكون أساسية؛ أي راسخة لدرجة أنَّ من الصَّعب والنادر تغييرها، وهذا لن يحدث في أيٍّ وقت من الأوقات.

ولتحديد القِيَم الأساسية لشركتك، دافع بصدق لا هوادة فيه عنها. وإذا صُغتَ أكثر من خمس أو ستٍّ منها، فتوجد احتمالات أن تخلط بين القِيَم الأساسية الثابتة، والممارسات التشغيلية، وإستراتيجيّات الأعمال التجارية، أو المعايير الثقافية، التي يجب أن تكون معرضة للتغيير، وتذكَّر أنَّ القِيَم يجب أن تصمد أمام اختبار الزمن، وبعد أن تنتهي من صياغة قائمة أولية من القِيَم الأساسية، تساءل عن كلٍّ منها؛ إذا تغيرت الظروف وعوقبنا أو خسرنا لتمسكنا بها، فهل سنبقى متمسكين بها؟ فإنْ لم تستطع الإجابة بصدق بنعم، عندها لن تكون القِيَمة أساسية، ويجب إسقاطها من القائمة.

تساءلت شركة تقنية متقدمة: أينبغي وضع الجودة على قائمة القِيَم الأساسية؟ تساءل الرئيس التنفيذي للشركة قائلًا: لنفترض أن الجودة لن تشكِّل أي اختلاف في أسواقنا في خلال عشر سنوات، أنَّ الشيء الوحيد الذي له أهميَّة هو مجرد السرعة والقوة ولكن ليس الجودة، فهل سنبقى متمسكين بوضع الجودة على قائمتنا من القِيَم الأساسية؟ حَمْلَقَ أعضاء فريق الإدارة بعضهم إلى وجوه بعض، وأخيرًا قالوا: لا. وعليه، بقيت الجودة في إستراتيجيّة الشركة، وبقيت برامج تحسين الجودة في مكانها بصفتها آلية لتحفيز التقدم، ولكن الجودة لم تستطع الوصول إلى قائمة القِيَم الأساسية.

صياغة الرؤية

تصــارعت المجموعة نفســها من المديرين التنفيذيين؛ من أجل أن تكــون الابتــكارات الرائدة في قائمة القِيَم الأســاســية. ســأل رئيس مجلســ الإدارة: هــل ســنحتفظ بالابتكار فــي قائمة القِيَم الأســاســية، بصــرف النظر عــن كيف يمكن للعالــم أن يتغير من حولنــا؟ ولكن في هــذه المــرة، أجاب فريــق الإدارة: نعم مدوية. يمكــن تلخيص توقعات المديريــن علــى النحــو الآتي: «نحــن دائمًا نريــد القيــام بالابتكارات

الرائـدة، وهذا ما نحن عليـه، وهو من الأمور المهمـة حقًّا في نظرنا، وسـيبقى هكـذا دائمًا مهمـا كانـت الظـروف، وإذا لم تعطِ الأسـواق الحالية قيمة لها، فسـنجد الأسـواق التي تقيمها حـقَّ قيمتها، إذا لزم الأمر». لقد أضـيفت الابتـكارات الرائدة إلـى قائمة الْقِيَم الأساسـية وسـتبقى هناك. يجب ألَّا تغيِّر الشـركة قيمها الأساسية استجابة لتغيُّر الأسـواق، بـل عليها تغيير الأسـواق، إذا لزم الأمر، لتظـل وفية لقيمها الأساسية.

يختلف الذين ينبغي أن يشـاركوا في صـياغة الْقِيَم الأساسية مع اختلاف الحجم، والعمر، والانتشـار الجغرافي للشركة، ولكننا أوصينا فـي كثير مـن الحالات بمن نسـميهم مجموعة المريـخ، وهي مجموعة قيـادة ومسـاءلة، وتنظيـم، ومراقبـة؛ إنَّهـا منظمـة مسـتقلة تراقب المؤسسـات العامـة والمكاتب وتتعقبها جميعها. تعمـل هذه المجموعة علـى النحـو الآتـي: تخيـل أن طُلِبَ إليـك إعادة كتابة أفضـل سـمات مؤسسـتك على كوكب آخر، ولكن لا يتوافر في السـفينة التي ستحملها الصـواريخ سوى خمسـة إلى سـبعة مقاعد، فمن الذين سترسلهم إلى هناك؟ على الأرجح، سـتختار الذين لديهم فهم عميق للقيم الأساسية المخصوصـة بك، ويتمتعون بأعلى مسـتوى مصـداقية لدى أقرانهم، ويمتلكون أعلى مسـتويات الكفاية؛ لذا كثيرًا ما نسأل الذين طُلِبَ إليهم العمـل على الْقِيَم الأساسـية ترشـيح مجموعة من المريـخ، تتكوَّن من خمسة إلى سبعة أفراد، وليس بالضرورة أن يكون جميعهم من مجموعة المريخ؛ ولذلك فهم دائمًا وفي نهاية المطاف، سيختارون ممثلين ذوي

مصـــداقية عالية، ويســـتطيعون القيــام بعمل عظيم في صــياغة الْقِيَم الأساســية على وجه التحديــد؛ لأنَّهم يمثلون هذه الْقِيَم؛ إنَّهم شــريحة تمثِّل الشِّفرة الوراثية للشركة.

وحتى الشــركات العالمية تتألف من أشخاص ذوي خلفيات ثقافية متنوعة على نطاق واســع، يمكنهم تحديد مجموعة من الْقِيَم الأساســية المشــتركة، والسّــرُّ هو تفاني الفرد لمصــلحة المنظمة، حيث يجب على الأشــخاص الذين شاركوا في صــياغة الْقِيَم الأساسية الإجابة عن كثير من الأســئلة: ما الْقِيَم الأساسية التي تجلبها شخصيًّا إلى عملك؟ ينبغي أن تكون هذه الْقِيَم أساســية بحيث تتمســك بها بصــرف النظر أكوفئتَ أم لا؟ مــا الْقِيَــم الأساســية التي ســتخبر أطفالك أنك تتمســك بها في العمل، والتي تأمل أن يتمسكوا بها عندما يصبحون بالغين عاملين؟ وإذا اســتيقظت صــباح الغد ومعك ما يكفي من المال للتقاعد لبقية حياتك، فهل ستستمر في احترام تلك الْقِيَم الأساسية وتعيش معها؟ وهل يمكنك تصــوُّرها صــالحة في نظرك بعد مئة ســنة من الآن كما هي اليوم؟ وهل ستبقى محافظًا عليها، حتى لو أصبحت في لحظة ما واحدة أو أكثر منها في وضــع تنافسي غير ملائم؟ وإذا كنت تودُّ تأسيس شركة جديدة غدًا، ولكن في مجال عمل مختلف، فما الْقِيَم الأساسية التي ستعتمدها للمنظمة الجديدة بصــرف النظر عن مجال عملها؟ الأســئلة الثلاثة الأخيرة لها أهميَّة خاصــة؛ لأنَّها تمثِّل التمييز الحاســم بين الْقِيَم الأساسية الدائمة التي لا ينبغي أن تتغيّر من جهة والممارسات والإستراتيجيَّات التي ينبغي أن تتغيَّر بتغير الوقت من جهة أخرى.

القِيَم الأساسية هي المبادئ الأساسية للشركة

ميرك

- مسؤولية الشركات الاجتماعية.
- تميز واضح في جوانب الشركة جميعها.
- الابتكار القائم على العلوم.
- الصدق والنزاهة.
- الربح، ولكن من الأعمال التي تفيد البشرية.

نوردستروم

- خدمة العميل قبل كلِّ شيء.
- العمل الجاد والإنتاجيّة الفردية.
- عدم الوصول إلى حالة الاقتناع.
- التميز في السمعة؛ كونك جزءًا من شيء خاص.

فيليب موريس

- الحقُّ في حرية الاختيار.
- الربح والتَّفوُّق على الآخرين في معركة عادلة.
- تشجيع المبادرة الفردية.
- توفير الفرص على أساس الجدارة.
- العمل الجاد، وتحسين الذات المستمر.

سوني

- الارتقاء بالثقافة اليابانية والحالة الوطنية.
- أن تكون رائدًا؛ لا تابعًا للآخرين، وتفعل المستحيل.
- تشجيع القدرة والإبداع الفردي.

والت ديزني

- لا سخرية.
- تنشئة (القِيَم الأمريكيّة النافعة) ونشرها.

- الإبداع، والأحلام، والخيال.
- الاهتمام الشديد بالاتساق والتفاصيل.
- المحافظة والسيطرة على سحر ديزني.

الغرض الرّئيس

الغرض الرّئيس: هو العنصر الآخر من الآيديولوجيا الأساسية، وهو سبب وجود الشركة. يبيِّن الغرض الفاعل دوافع الناس المثالية للقيام بأعمال الشركة، فهي لا تصف فقط مخرجات الشركة أو العملاء المستهدفين، بل تجسد روح الشركة. انظر الشريط الجانبي (الغرض الرّئيس هو سبب وجود الشركة) الغرض، كما أوضحه ديفيد باكارد في خطابه الذي ألقاه أمام موظفي (HP) عام 1960م، يصل إلى أعمق أسباب وجود الشركة، وأبعد من مجرد الحصول على المال.

قال: أودُّ التّحدُّث عن سبب وجود الشركة في المقام الأول، وبعبارة أخرى، لِمَ نحن هنا؟ أعتقد أنَّ كثيرًا من الناس يفترضون، خطأ، أنَّ الشركة موجودة لكسب المال، صحيح أنَّ هذه نتيجة مهمة من وجود الشركة، ولكن علينا الذهاب إلى ما هو أعمق من ذلك؛ إلى التفكير والبحث عن الأسباب الحقيقية لكينونتنا، وبينما نحن في صدد اكتشاف ذلك، سنأتي حتمًا إلى نتيجة مفادها أنَّ مجموعة من الناس تجتمع للعمل معًا، وتكوِّن مؤسسة نسميها شركة، بحيث يكونون قادرين على إنجاز شيء ما بصورة جماعية لا يستطيعون إنجازه على نحو منفصل، ولتقديم مساهمات للمجتمع، وهذه عبارة تبدو فضفاضة ولكنها أمر رئيس. إنْ أنعمت النظر إلى حولك (في عالم الأعمال

العام) فسترى غاية الناس كسب المال ولا شيء غير ذلك، في حين تأتي الدوافع الكامنة إلى حدٍّ كبير من الرغبة في فعل شيء آخر؛ صناعة منتج، أو تقديم خدمة، وعمومًا أن تفعل شيئًا ذا قيمة.[1]

يجب عدم الخلط بين الغرض (الذي يجب أن يستمر مئة سنة تقريبًا) والأهداف المحددة أو إستراتيجيّات الأعمال (التي ينبغي أن تتغير مرات عدة في مئة سنة)، ففي حين يمكنك تحقيق هدف وتنفيذ إستراتيجيّة، ولكن لا يمكنك تحقيق الغرض؛ حيث يشبه ذلك توجيه نجم فوق الأفق إلى الأبد، ولكنك لن تستطيع الوصول إليه بتاتًا. وعلى الرُّغم من عدم تغيُّر الغرض نفسه، فإنَّه يلهم التغيير. وحقيقة أنَّ الغرض لا يمكن أبدًا تحقيقه تمامًا يعني أنَّ الشركة لا يمكنها أبدًا التوقف عن تحفيز التغيير والتقدم.

عند تحديد الغرض، تخطئ بعض الشركات عندما تصفه ببساطة بخطوط منتجاتها الحالية أو شرائح العملاء. ونحن لا نرى العبارة الآتية انعكاسًا فاعلًا للغرض: «نحن موجودون لتحقيق ميثاق حكومتنا والمشاركة في سوق الرهن العقاري الثانوي من خلال تحويل الرهون العقارية إلى استثمار في الأوراق المالية»، فالجملة وصفية فقط. وستكون الجملة التي تصف الغرض بفاعلية أكبر من ذلك هي ما أعرب عنه المدير التنفيذي للجمعية الاتحادية الوطنية للرهن العقاري، فاني مي: «تعزيز النسيج الاجتماعي بجعل القرارات الخاصة بملكية المنازل أكثر ديموقراطية باستمرار»، حيث إنَّ سوق الرهن العقاري الثانوي كما نعرفه قد لا يكون موجودًا خلال مئة سنة القادمة،

ولكـن يمكـن أن يكون تعزيز النسـيج الاجتماعي بجعـل ملكية المنازل ديموقراطية باستمرار، بصرف النظر عن مدى تغير العالم وقد أطلقت فاني مي مسترشـدة وملهمة بهذا الغرض في وقت مبكر من تسعينيّات القرن العشـرين سلسـلة مبـادرات جريئة، ومن ذلـك برنامج لتطوير نظم جديدة للحدّ من نفقات اكتتاب الرهن العقاري بنسبة (40%) في غضون خمس سنوات، وبرامج للقضاء على التمييز في عملية الإقراض (مدعومة بخمسـة مليارات دولار في تجارب الاكتتاب)، وهدف جريء لتقديـم تريليـون دولار بحلـول عام 2000م، يسـتهدف عشـرة ملايين أسرة، جرت العادة على استبعادها من ملكية منزل، وهم من الأقليات، والمهاجرين، وفئات الدخل المتدنِّي.

وفـي المثـل، تعـرف (M3) الغرضـ منهـا، لا من حيـث المواد اللاصـقة والمواد الكاشـطة، ولكن عن طريق السـعي الدائم من أجل حلِّ المشـكلات التي لـم تحلَّ بطريقة مبتكرة، وهـذا الغرض هو الذي جعـل (M3) دائمًا الرائدة في مجالات جديدة. أيضًـا، لم يكن غرض شـركة ماكينـزي آند كومبانـي تقديـم الاستشـارات الإداريـة، ولكن لمسـاعدة الشـركات والحكومات على أن تكون أكثـر نجاحًا خلال مئة سـنة اللاحقـة لإنشـائها، والتي قـد تنطوي علـى أسـاليب أخرى غير الاستشارات، ولم توجد شـركة هيوليت وبكارد لصناعة أجهزة اختبار القياسات الإلكترونية ومعداتها، ولكن لتقديم المساهمات التقنية التي شأنها تحسين طريقة عيش الناس، وهذا هو الغرض الذي قاد الشركة إلـى مناطق بعيدة عن مجـالات الأدوات الإلكترونية ومعداتها، تخيل لو كان تصـوُّر والت ديزني للغرض من شركته صناعة الرسوم المتحركة، بدلًا من إسعاد الناس، فلربما لم يكن ميكي ماوس، ولا ديزني لاند، ولا مركز إبكوت، ولا حتى فريق هوكي البطة مايتي أنهايم.

إنَّ الوسيلة الوحيدة القوية التي تمكننا من الحصول على الغرض هو بوساطة أسئلة «لماذا» الخمسة. ابدأ بالجملة الوصفية: نحن نصنع X من المنتجات أو نقدم X من الخدمات، ثم اسأل: ما أهميَّة ذلك؟ خمس مرات، وبعد طرح السؤال مرات عدَّة، ستجد أنك قد تقدمت خطوات في محاولة الوصول إلى الهدف الأساس للمنظمة.

نستخدم هذا الأسلوب في تعميق النقاش وإثرائه عن الغرض عندما نعمل مع شركة معينة مختصة ببحوث السوق. التقى الفريق التنفيذي أول مرة ساعات عدَّة، وقدم الجملة الآتية لبيان غرض منظمتهم: تزويد أفضل البيانات المتاحة لبحوث السوق. ثم طرحنا عليهم السؤال الآخر: ما أهميَّة تقديم أفضل البيانات المتاحة في بحوث السوق؟ وبعد بعض المناقشة، أجاب المديرون التنفيذيون بطريقة تشير إلى الشعور الأعمق من غرض منظمتهم: توفير أفضل البيانات المتاحة لبحوث السوق، بحيث يتمكَّن عملاؤنا من تفهم الأسواق على نحو أفضل مما يمكن أن يكون خلاف لذلك. وقد أدى مزيد من النقاش مع أعضاء الفريق إلى إدراكهم أهميَّة الذات، ليس من مساعدة العملاء على فهم الأسواق على نحو أفضل فقط، ولكن من تقديم المساهمة التي تساعد عملاءهم على النجاح أيضًا، وقد أدى هذا التأمل وسبر أعماق ذواتهم في النهاية بالشركة إلى تحديد الغرض من وجودها على النحو الآتي: المساهمة في نجاح عملائنا بمساعدتهم على فهم أسواقهم، ومع أخذ هذا الغرض في الحسبان، تقوم الشركة الآن بتأطير قرارات منتجاتها ليس من خلال السؤال: هل ستتمكن من بيع تلك المنتجات؟ بل بالسؤال: هل تقدم هذه المنتجات مساهمات في نجاح عملائنا؟

الغرض الرّئيس هو سبب كينونة الشركة ووجودها

3M: حلُّ المشكلات التي لم تحلَّ بطريقة مبتكرة.

كارجيل Cargill: تحسين مستوى المعيشة في أنحاء العالم كلِّه.

فانـي مـي Fannie Mae: تعزيـز النسـيج الاجتماعـي بجعل ملكيـة المنازل ديموقراطية باستمرار.

هيوليـت بـاكارد Hewlett-Packard: تقديم مسـاهمات تقنية فنية؛ من أجل تقدم البشرية ورفاهيتها.

لوصـت ارو كوربوريشـن Lost Arrow Corporation: أن تكـون نموذجًـا يُحتذى به، وأداة للتغيير الاجتماعي.

باسيفيـك ثياتيـرز Pacific Theatres: توفير مـكان للناس للازدهار وتعزيز المجتمع.

ماري كاي لمستحضرات التجميل Mary Kay Cosmotics: منح فرصة غير محدودة للنساء.

ماكينزي آند كومباني McKinsey&Company: مساعدة كبريات الشركات والحكومات لتكون أكثر نجاحًا.

ميرك Merk: الحفاظ على حياة الإنسان وتحسينها.

نايكي Nike: لتجربة عواطف المنافسة، والفوز، وسحق المنافسين.

سوني Sony: تجربة فرح، ومتعة التقدم، وتطبيق التقنية لمصلحة الجمهور.

تيلـي كير كوربوريشن Telecare: مساعدة ذوي الاحتياجات الخاصة العقلية لإدراك إمكاناتهم كاملة.

وول مارت Wall - Mart: منح الناس العاديين فرصـة شـراء الأشياء نفسها التي يشتريها الأغنياء.

والت ديزني Walt Disney: جعل الناس سعداء.

يمكـن لأسـئلة «لمـاذا» الخمسـة مسـاعدة الشـركات فـي إطار أيٍّ صـناعة تعمل من خلالهـا بطريقة ذات معنى وأكثر وضـوحًا، فقد تبدأ شركة الأسـفلت والحصى بالقول: نحن نُصـنِّع منتجات الحصى والأسـفلت، وبعد طرح عدد قليل من أسـئلة (لماذا)، يمكن أن تخلص إلى نتيجة أن صناعة الأسفلت والحصى مهمة؛ لأنَّ نوعية البنية التحتية تؤدِّي دورًا حيويًّا في مجال سلامة الناس وخبراتهم؛ فالقيادة على طريق وعرة أمر مزعج وخطير؛ ولأنَّ طائرات البوينغ (747) لا يمكنها الهبوط بسـلام على مدارج أنشئت بطريقة رديئة أو باسـتعمال خَرَسانة رديئة أيضًـا؛ ولأنَّ المباني المبنية باسـتخدام مواد دون المسـتوى المطلوب تضـعف مع الوقـت و تنهار في حال حـدوث الزلازل. من هـذا التأمل، وسبر غور الذات، ظهر هذا الغرض: لجعل حياة الناس أفضل بتحسين نوعية الهياكل التي هي من صـنع الإنسـان، ومع الشعور بالغرض ضمن هذه الرُّؤية، تمكنت شـركة جرانيت روك Granite Rock Company في واتسونفيل، كاليفورنيا، من الفوز بجائزة مالكولم بالدريدج Malcolm Baldrige National Quality Award الوطنية للجودة، وهذا ليس بالعمل السهل لمقلع الصخور الصغير وشركة الأسفلت، وقد أصبحت جرانيت روك واحدة من الشـركات الأكثر تقدمًا وإثارة التي تعاملنا معها في أيٍّ صناعة.

لقـد لاحظـت أنَّ أيًّا مـن الأغراض الأساسـية لا تنـدرج في فئة (تحقيق أقصـى قدر من الثروة للمساهمين). فالدور الرئيس للغرض

الأســاس هو التوجيه والإلهــام، في حين أنَّ زيادة ثروة المســاهمين لا تلهم الناس على مستويات الشركة، إضافة إلى أنها لا توفر إلا قليلًا من التوجيه الثمين، فزيادة ثروة المســاهمين هــو الغرض المعياري المعدُّ للاســتخدام لتلك الشــركات التي لم تتعرَّف بَعْدُ إلى الغرض الأســاس الحقيقي من وجودها؛ إنَّه بديل ضعيف لذلك.

عندمــا يتحدث النــاس في المنظمــات الكبيرة عــن إنجازاتهم، فهم يذكرون النّزر اليســير جدًّا عن أرباح الســهم الواحد؛ فالناس في شركة موتورولا يتحدثون عن تحسينات نوعية مدعاة للإعجاب، وتأثير المنتجات التــي تنتجها في العالم، ويتحدث الناس في شــركة هيوليت باكارد عن المســاهمات التقنية في ســوق عالم التجــارة. ويتحدث من في شركة نوردستروم عن خدمة العملاء البطولية، وأداء نجوم مندوبي المبيعــات الفردي الرائــع. وعندما يتحدث مهندســ بوينغ عن إطلاق طائــرة جديدة مثيرة وثورية فــي الحداثة، فإنَّه لا يقول: وضــعت قلبي وروحي في هذا المشــروع؛ لأنَّ من شأنه إضافة سبعة وثلاثين سنتًا إلى أرباح السهم الواحد.

إنَّ إحدى طرائق الحصــول على الغرض الذي هو أكثر أهميَّة من مجرد زيادة ثروة المســاهمين تكون عن طريق لعب (مسلسل الشركات العشوائي القاتل). وتعمل اللعبة على النحو الآتي: لنفترض أنك تمكنت من بيع الشركة لشخص دفع ثمنًا وافق جميع مَنْ في داخل الشركة على أنه منــاســب جدًّا، حتى مع وجود مجموعة كبيرة جدًّا من الافتراضــات عن التدفقات النقدية المستقبلية المتوقعة للشركة، ولنفترض أيضًا أن

هذا المشتري سيضمن فرص عمل مستقرة للعاملين جميعهم، وبجدول الأجور نفسه بعد الشراء، ولكن لا يوجد أي ضمان بأن تلك الوظائف ستكون متوافرة في الصناعة نفسها، وأخيرًا افترض أن المشتري يخطط للقضاء على الشركة بعد شرائها، حيث سيوقف منتجاتها أو خدماتها، وستوقف عملياتها، وستختفي علامتها التجارية إلى الأبد، وهلمَّ جرًّا؛ أي ستختفي الشركة تمامًا من الوجود، فهل ستقبل هذا العرض؟ اذكر سبب قبولك أو رفضك. ما الذي يمكن أن نكون قد فقدناه إذا اختفت الشركة من الوجود؟ ما أهميَّة أن تستمر الشركة في الوجود؟ لقد وجدنا أن هذا التمرين قد يكون مناسبًا جدًّا في مساعدة المديرين التنفيذيين المتشددين، الذين يعيرون جلَّ اهتمامهم على النواحي المالية، تأمل منظماتهم بصورة أعمق لمعرفة سبب وجودهم.

تتلخص الطريقة الأخرى في سؤال كلِّ عضو من أعضاء مجموعة المريخ، وهي المجموعة المنوط بها تعريف الغرض وتحديده. كيف يمكننا تأطير غرض هذه المنظمة، بحيث إذا استيقظت صباح الغد مع ما يكفي من المال في المصرف للتقاعد، ستستمر مع ذلك في العمل فيها؟ ما الإحساس الأكثر عمقًا بالغرض، الذي سيكون دافعًا لك على الاستمرار في تكريس طاقاتك الثمينة الإبداعية للمساهمة في جهود هذه الشركة؟

ومع دخول الشركات القرن الحادي والعشرين، فسوف تحتاج إلى الاستفادة من الطاقة الإبداعية والموهبة الكاملة لموظفيها وأصحابها، ولكن لِمَ يجب أن يعطي الناس كامل قدراتهم وطاقاتهم؟ وكما أشار بيتر دراكر: أن أفضل الناس وأكثرهم تكريسًا لجهودهم هم في نهاية المطاف

متطوعون؛ لأنَّ لديهم الفرصة لفعل شيء آخر في حياتهم. وبالمواجهة مع مجتمع متزايد في التغير والتنقل، والسخرية تجاه حياة الشركات، وتوسع شريحة المشروعات في الاقتصاد، أصبحت الشركات أكثر من أي وقت مضى في حاجة إلى فهم واضح من غرضها؛ من أجل جعل العمل هادفًا، ومن ثمَّ جاذبًا ومحفزًا، والاحتفاظ بالناس المتفوقين.

اكتشاف الآيديولوجيا الأساسية

أنت لا تنشئ الآيديولوجيا الأساسية أو تضعها، ولكنك تكتشفها. بالإضافة إلى أنَّك لا تستنتجها بالنظر إلى البيئة الخارجية. ولكنك تفهمها بالنظر إلى الداخل؛ لأنها يجب أن تكون آيديولوجيا أصيلة، ولا يمكنك تلفيقها وتزويرها. أضف إلى ذلك أنَّ اكتشاف الآيديولوجيا الأساسية ليست عملية فكرية، فلا تسأل: ما الْقِيَمُ الأساسية التي علينا الاحتفاظ بها؟ بل اسأل: ما الْقِيَمُ الأساسية التي نؤمن بها حقًّا بحماس؟ يجب ألَّا تخلط بين الْقِيَمِ التي تعتقد أن على الشركة امتلاكها، ولكنها لا تملكها، والْقِيَمِ الأساسية الأصيلةِ، فمن شأن ذلك أن يستدرج السخرية في أنحاء الشركة كلِّها. (من الذين يحاولون السخرية منهم؟ فنحن نعلم جميعًا أنه لا توجد قيمة أساسية في هذه الأنحاء!) فالتطلعات مناسبة أكثر بصفتها جزءًا من تصوُّر مستقبلك، أو جزءًا من إستراتيجيَّتك الشخصيّة، وليس جزءًا من الآيديولوجيا الأساسية، ومع ذلك يمكن عدَّ الْقِيَم الأساسية الأصيلة التي ضعفت بمرور الوقت جزءًا قانونيًّا ومنطقيًّا من صميم الآيديولوجيا الأساسية، طالما تقرُّ للشركة أنه يجب عليك العمل بجدٍّ لإحيائها.

يجب أن يكون واضحًا لك أيضًا أنَّ دور الآيديولوجيا الأساسية هو التوجيه والإلهام وليس التميُّز، ومن الممكن أن يكون لشركتين القِيَمُ الأساسية نفسها أو الغرضُ نفسه، حيث يكون غرض كثير من الشركات في تقديم مساهمات تقنية، ولكنَّ قليلًا منها تعيش هذا الغرض بشغف كما في حالة هيوليت باكارد. أيضًا، يوجد كثير من الشركات التي قد يكون الغرض منها الحفاظ على حياة الإنسان وتحسينها، ولكن قلة منها تحافظ عليها بعمق كما في شركة ميرك، وقد توجد كثير من الشركات التي لها قيمة أساسية في مجال خدمة العملاء البطولية الفردية، ولكنَّ قليلًا منها ينشئ ثقافة مكثفة عن تلك القِيمة كما في حال شركة نوردستروم، وقد يكون لكثير من الشركات قيمة أساسية للابتكار، ولكنَّ عددًا قليلًا منها من ينشئ آليات المواءمة القوية التي تحفز الابتكار مثلما نراه في شركة (M3)، فالأصالة، والانضباط، والاتساق الذي يعيش مع الآيديولوجيا، وليس مضمون الآيديولوجيا، هو ما يميِّز الشركات ذات الرؤية عن بقية الشركات الأخرى.

يجب أن تكون الآيديولوجيا الأساسية هادفة وملهمة فقط للناس داخل الشركة، وليس من الضروري أن تكون مثيرة لمن هم خارجها. لِمَ لا؟ لأنَّ مَنْ يعملون داخل الشركة هم الذين يحتاجون إلى الالتزام بالفكر الأيديولوجي التنظيمي على المدى الطويل. ويمكن أن تؤدِّي الآيديولوجيا أيضًا دورًا في تحديد مَنْ في الداخل، ومَنْ ليس هناك. عادة ما تجذب الآيديولوجيا التي صيغت بصورة واضحة للشركة، الناس الذين تتوافق قيمهم الشخصية مع قيم الشركة الأساسية؛

وعلى العكس فإنّها ضـدَّ أولئـك الذين تتعارض قيمهم الشخصـية مع قيم الشـركة، فلا يمكنك فرض القِيَم الأساسـية الجديدة أو الغرض على الناس، إضافة إلى أن القِيَم الأساسية والغرض ليست أشياء يمكن للناس شـراؤها، فكثيرًا ما يسـأل المديرون التنفيذيـون: كيف يمكننا جعل الناس يتشـاركون معنا في أيدولوجيَّتنا الأساسـية؟ فأنت عادة لا تفعـل ذلـك، ولا يمكنك القيام به، وبـدلًا من ذلك ابحـث عمَّن لديهم الاستعداد لتقاسـم القِيَم الأساسـية والغرض الخاصة بك؛ اعمل على اجتذاب هؤلاء الناس واسـتبقائهم؛ واترك أولئك الذين لا يشاطرونك القِيَم الأساسية يولُّون إلى مكان آخر.

في الواقع، قد تتسـبب عملية صـياغة الآيديولوجيا الأساسية في مغادرة بعض مَنْ هم في داخل الشركة عندما يدركون أنَّهم ليسوا على وفاق شخصـيّ مع جوهرها؛ لذا عليك الترحيب بهذه النتيجة. لا ريب، من المرغوب فيه الاحتفاظ ضمن الآيديولوجيا الأساسية بتنوع الأفراد ووجهات النظر، فالناس الذين يشـتركون في القِيَم الأساسية والغرض نفسه ليس بالضرورة أن يكون لهم التفكير نفسه أو وجهة النظر نفسها.

لا تخلـط بين الآيديولوجيا الأساسـية وعباراتها، فمن الممكن أن يكون للشـركة آيديولوجيا أساسية قوية جدًّا دون وجود عبارات رسمية تعبِّر عنها؛ على سـبيل المثال: لم تصغ نايك (في حدود علمنا) رسميًّا جملـة تحـدِّد فيها غرضـها الأسـاس، ومع ذلـك ووفقًـا لملاحظاتنا، تمتلك شـركة نايك غرضًا رئيسًـا قويًّا يتغلغل في كامل الشركة: تجربة المنافسـة، والفوز، وسـحق المنافسـين، إنها تمتلك مجمعًا يبدو أشبه

بضـــريح للروح التنافســية أكثــر مما هو مجمع معقد لمكاتب الشــركة، حيــث تغطي صــور كبيرة جدًّا لأبطــال نايك الجـدران، وتتدلى لوحات رياضــيي نايك البرونزية على طول ممشى المشاهير، وتنتصب تماثيل رياضــيي نايك إلى جانب مضـمار الجـري الذي يلتف حـول المجمع، والمبانــي المبنية؛ تكريمًا لأبطــال، مثل العــدَّاءة الأولمبية جوان بنوا، ونجم كرة السلة مايكل جوردان، ومحترف التنس جون ماكنرو. فموظفو نايك الذين لا يشعرون بتحفيز من روح المنافسة والرغبة في أن يكونوا أبطــالًا، هم ببســاطة لن يدومــوا طويلًا في ثقافة نايك، حتى إن اســم الشركة يشير إلى شعور المنافسة: فنايك هي إلهة النصر اليوناني؛ لذا وعلى الرُّغم من أنَّ نايك لم تقم بصياغة مفصَّلة رسميًّا لغرضها، فإنَّ من الواضح امتلاكها مثل هذا الغرض القوي جدًّا.

إنَّ تحديـد القِيَـم الأساسـية والغرض ليســا تمرينًا في صــياغة الكلمــات، وفي الواقع تصــوغ مؤسســة مــا مجموعة متنوعــة من جمل الغرض على مرِّ الزمن لوصــف الأيدولوجيّة الأساسية، ففي محفوظات (أرشــيف) ســجلات شــركة هيوليــت بــاكارد، وجدنــا أكثر من ســتة إصــدارات مميَّــزة تصــف طريــق (HP)، صــاغها ديفيد بــاكارد بين عامــي 1956 و1972م، وقــد ذكرت الإصــدارات كلُّها المبادئ نفســها، ولكــن اختلفت الكلمات المســتخدمة اعتمادًا على العصــر والظروف. وفي المثل، صــيغت أيديولوجية ســوني الأساســية بصــيغ مختلفة على مدى عمر الشــركة؛ فعند تأسيســها، وصــف ماســارو إيبوكا عنصرين رئيســين من أيديولوجية سوني: «سنرحب بالصِّعاب التقنية، وسنشدِّد على المنتجات التقنية المتطــورة جدًّا، التي لها فائدة كبيرة للمجتمع، بصــرف النظر عــن الكمية المعنية؛ وســيكون اهتمامنــا الرئيس على

قدرتنا، وعلى الأداء، والطابع الشخصيّ؛ كي يتمكن كلُّ فرد من إظهار أفضل قدرة ومهارة».[2] وبعد أربعة عقود من الزمن، ظهر هذا المفهوم نفسه في بيان للأيديولوجية الأساسية، سُمِّيَ روح سوني في الريادة: «سوني شركة رائدة، ولا تعتزم أبدًا أن تكون تابعًا للآخرين، وترغب سوني من خلال التقدم في خدمة العالم كله، وستسعى دائمًا إلى طلب المجهول. تتَّسم سوني بمبدأ احترام قدرة المرء وتعزيزها. وتحاول دائمًا أن تبرز أفضل ما في الشخص، وهذه هي قوة سوني الحيوية».[3] لذا نلاحظُ أنَّها الْقِيَم الأساسية نفسها، ولكن بكلمات مختلفة.

وعليه، يجب الاهتمام بالحصول على المحتوى الصحيح عند اختيار جوهر الْقِيَم الأساسية والغرض، وليس المقصود بذلك صياغة عبارة تتَّصف بالكمال، ولكن ما يهمُّ هو الحصول على فهم عميق لقيم المنظمة الأساسية والغرض منها، التي يمكن التّعبير عنها بطرائق عدَّة. في الواقع، غالبًا ما نشير إلى أنه عند تعرُّف الجوهر، يتعين على المديرين كتابة جملهم الشخصيّة المتعلقة بالْقِيَم الأساسية والغرض لمشاركتها مع مجموعاتهم.

أخيرًا، لا تخلط بين الأيدولوجيّة الأساسية ومفهوم الكفاية الأساسية، فالكفاية الأساسية مفهوم إستراتيجيّ يحدِّد قدرات مؤسستك، أي الأمور الجيدة التي تستطيع منظمتك القيام بها، في حين تظهر الأيدولوجيّة الأساسية المبادئ التي تقف مدافعًا عن وجودها وسبب كينونتك، ويجب أن تكون الكفايات الأساسية متفقة جدًّا مع الأيدولوجيّة الأساسية للشركة، التي غالبًا ما تكون متجذرة في الأيدولوجيّة الأساسية، ولكنهما ليسا الشيء نفسه؛ على سبيل المثال:

تمتلك سوني الكفايات الأساسية للتصغير، وهي قوة يمكن تطبيقها من الناحية الإستراتيجيّة على مجموعة واسعة من المنتجات والأسواق، ولكنها لا تملك الأيدولوجيّة الأساسية للتصغير، وحتى قد لا تملك سوني التصغير بصفته جزءًا من الإستراتيجيّة في مئة سنة اللاحقة، ولكن لتبقى شركة كبيرة وعظيمة، ستبقى تمتلك القِيَم الأساسية نفسها الموضحة في روح سوني الريادية، والسبب الأساسيّ نفسه لوجودها، وبالتحديد، العمل على تقدم التقنية لمصلحة عامة الناس. في شركة ذات بصيرة مثل سوني، قد تتغيَّر الكفايات الأساسية على مرِّ الزمن، ولكن أيدولوجيتها الأساسية لا تتغير.

عندما تكون أيدولوجيتك الأساسية واضحة، عليك ألَّا تتردد في تغيير أيِّ شيء ليس جزءًا منها، ومنذ ذلك الحين كلما قال شخص ما شيئًا لا ينبغي تغييره لأنه جزء من ثقافتنا، أو قمنا بفعله دائمًا على ذلك النحو، أو أيٍّ من هذه الأعذار، فاذكر له هذه القاعدة البسيطة: إذا لم يكن ذلك الأمر رئيسًا، فإنَّه قابل للتغيير. والنسخة القوية من هذه القاعدة: إنْ لم يكن رئيسًا فغيِّره! فصياغة الأيدولوجيّة الأساسية مجرد نقطة انطلاق، ولكن يجب أيضًا تحديد نوع التقدم الذي ترغب في تحفيزه.

تصوُّر المستقبل

المكون الرئيس الثاني لإطار الرؤية هو تصوُّر المستقبل، وهو يتألف من جزأين: هدف جريء، مدى تحقيقه من عشرة إلى ثلاثين عامًا، ووصف حيٌّ لما سيكون عليه هذا الهدف عندما يتحقق في

المستقبل. نحن نـدرك أن عبارة تصـوُّر المسـتقبل متناقضـة وغير معقولة إلى حدٍّ ما؛ فمن ناحية، تنقل شيئًا واقعيًّا مرئيًّا، حيًّا، وحقيقيًّا، ومن ناحية أخرى، تشير إلى وقت لم يتحقق بعد، مع كلِّ ما يتضمنه من احلام، وآمال، وطموحات.

(BHAG) على مستوى الرؤية

هدف كبير متشـعب وجـريء (BHAG) هو بيان الإسـتراتيجيّة المشـابهة لبيان الرؤية، الذي ينشـأ ليجعل المنظمة تشـدِّد على هدف جـريء متوسـط – طويل المدى على مسـتوى المنظمـة الواحدة، ومن المرجح أن يكون مشـكوكًا في تحقيقه خارجيًّا، ولكن يُنظر إليه داخليًّا أنَّه قابل للتحقيق.

وجدنـا في بحوثنـا أن الشـركات ذات الرؤية غالبًا ما تسـتخدم رسـائل جريئة، أو ما نفضـل أن نطلق عليه اسـم( ) (للتوضـيح– هذا اختـزال لأهـداف كبيـرة، ومتشـعبة، وجريئة) بصـفتها وسـيلة قوية لتحفيز التقدم، تمتلك الشـركات جميعها أهدافًا، ولكن يوجد فرق بين أن تمتلك مجرد هدف وأن تصبح ملتزمًا بتحدٍّ ضخم، شاق، مثل تسلُّق جبل إيفرسـت. عادة ما يكون الـ (BHAG) الحقيقي واضـحًا ومقنعًا، ويكـون نقطة محورية لتوحيد الجهود، ومحفـزًا لروح الفريق، وله خط نهاية واضـح؛ لذلك يمكـن للمنظمة معرفة متى حققـت ذلك الهدف، حيث يحب الناس الوصـول إلى خط النهاية، إضافة إلى أن (BHAG) يجذب الناس حيث يحاولون الوصـول إليه والإمسـاك به، إنَّه ملموس، ومنشـط، وشديد التركيز، ما يجعل الناس يحصـلون عليه على الفور، ويحتاج إلى قليل من التفسير، أو قد لا يحتاج إلى ذلك بتاتًا؛ على سبيل

المثال: لم تكن رسالة وكالة ناسا لبعثة 1960م إلى القمر في حاجة إلى لجنة، أو كتاب خطابات لقضاء ساعات لا نهاية لها لتحويل الهدف إلى بيان مطول من المستحيل تذكره، لقد كان الهدف في حدِّ ذاته سهل الفهم، ومقنعًا لدرجة أنه كان بالإمكان ترديده بمئة طريقة مختلفة، ومع ذلك فُهِم بسهولة من قبل العاملين جميعهم. كانت بيانات معظم الشركات التي اطلعنا عليها تفعل شيئًا لا يُذكر لتحفيز التقدم إلى الأمام؛ بسبب عدم احتوائها على آلية قوية مثل (BHAG).

على الرُّغم من احتمال وجود كثير من (BHAG) في المنظمات على مختلف المستويات، وتعمل في الوقت نفسه، فإنَّ الرؤية تتطلب نوعًا خاصًا من (BHAG) على مستوى الرؤية التي تنطبق على المؤسسة كلِّها، وتتطلَّب من عشرة إلى ثلاثين عامًا من الجهد لتحقيقه، إذ يتطلب وضع (BHAG) الذي سيتحقق في المستقبل تفكيرًا يتجاوز القدرات الحالية للمنظمة والبيئة الحالية. وفي الواقع، اختراع مثل هذا الهدف يفرض على الفريق التنفيذي أن يكون ذا بصيرة، بدلًا من مجرد أن يكون إستراتيجيًّا أو تكتيكيًّا، ويجب ألَّا هذا الهدف قابلًا للتحقيق بصورة مؤكدة، ولكن ربما سيكون احتمال فرصة نجاحه فقط من (50%) إلى (70%)، ولكن على الشركة الاعتقاد والإيمان أنه يمكن الوصول إلى الهدف وتحقيقه على أيِّ حال، وينبغي أيضًا أن يتطلب الهدف جهدًا استثنائيًّا، وربما قليلًا من الحظ. لقد ساعدنا شركات على إنشاء ذلك الهدف على مستوى الرؤية من خلال تقديم المشورة، وحثهم على التفكير من خلال أربع فئات عريضة؛ (BHAG) الهدف، (BHAG) العام، (BHAG) النموذجي، (BHAG) التحول الداخلي. (انظر الشريط الجانبي أهداف: كبيرة، متشعبة، وجريئة تساعد الرؤية في المدى الطويل).

الوصف الحيّ

إضـافة إلــى (BHAG) علــى مسـتوى الرؤيـة، يحتـاج تصـوُّر المسـتقبل إلى ما ندعوه الوصـف الحـيّ، وهذا يعني نابضًـا بالحياة، وجاذبًا، ومحدد الوصـف لما سـيكون عند تحقيقه. فكِّر في الأمر على نحو تحويل الرؤية من كلمات إلى صـور، لإيجاد صورة يستطيع الأفراد حملها في رؤوسـهم أينما ذهبوا. إنّه مسـألة رسم صـورة مع كلماتك؛ حيث إن رسم الصور واللوحات ضروري لصنع هدف ملموس في أذهان الأفراد، يمكن الوصول إليه وتحقيقه في مدى عشرة إلى ثلاثين عامًا.

على سبيل المثال: أخرج هنري فورد هدف امتلاك أكبر عدد من الأفراد للسـيارات إلى الحياة مع هذا الوصف الحي: «سأصنِّع سيارات لأكبـر عدد من الأفراد، وسـتكون منخفضـة جدًّا في الأسـعار، بحيث يصـبح كلُّ فرد ذي راتب جيد قادرًا على امتلاك سـيارة، والاسـتمتاع بقضـاء سـاعات من نعمة المتعـة في الفضـاء الرّحب المفتـوح تكلؤه عيـن الله تعالــى، وعندما أنتهي من ذلك، سـيكون كلُّ فـرد قادرًا على شراء سـيارة، وسيكون الحصـان قد اختفى من على الطرق السريعة، وستصبح السيارات أمرًا مفروغًا منه، وسنهيئ فرص العمل لعدد كبير من العمالة من الرجال الذين سيجنون أجورًا جيدة».

المدير العام لقسـم مكوِّنات الدعم في شركة منتجات الحاسوب وصـف بوضـوح الهدف من أن يصبح قسـمه واحدًا من الأقسام الأكثر رواجًا في الشـركة قائلًا: «سـنُحْتَرَمُ وسـيُعْجَبُ بنا أقراننا .... وسيتم السـعي وراء حلولنـا بنشـاط من قبـل أقسـام المنتج النهائـي، الذي سـيحقق المنتج (المثالي) الكبير في السـوق التجاريـة إلى حدٍّ كبير؛

بسـبب مساهمتنا الفنية. . . . وسـنفخر بأنفسنا. . . . وسيسعى أفضل القادمين إلى الشـركة صـوب العمل في قسـمنا . . . . وسيقدم الناس ردود فعـل غير محدودة عن مدى حبهم لما يقومون بفعله . . وسـيقدم من يعمل معنا من الناس على العمل بأريحية؛ لأنَّهم يريدون العمل بجد عـن طيب خاطر، وسيشـعر كلٌّ من الموظفين والعملاء بأن قسـمنا قد أسهم في حياتهم بطريقة إيجابية».

أهداف كبيرة، ومتشعبة، وجريئة تساعد الرؤية على المدى الطويل (BHAGs)

يمكن أن تكون الأهداف المستهدفة كميًّة أو نوعيًّة

- أن تصـبح شركة قيمتها مئة وخمسة وعشـرون مليار دولار بحلول عام 2000م (وول مارت، 1990م).
- الديموقراطيـة في ملكية السـيارات (شـركة فـورد للسـيارات، أوائل 1900م)
- أن نصـبح أكثر الشركات المعروفة في أنحاء العالم جميعها؛ لتغييرها صورة المنتجات اليابانية الرديئة (سوني، 1950م في وقت مبكر).
- أن نصـبح المؤسسـة المالية العالمية الأكثر قوة، والأكثر نفعًا ورضـا، والبعيـدة المدى أكثر من أيِّ وقت مضـى (سـيتي بنك، سـلف سـيتي كورب، 1915م).
- أن نصـبح اللاعـب المهيمن في مجـال الطائـرات التجارية، وتقريب العالم من عصر الطائرات النفاثة(بوينغ، 1950م).

العدو المشترك الذي تنطوي عليه أهداف BHAGs هو طريقة تفكير ديفيد مقابل جالوت التوازن بين الضعف والقوة، وبين الأثرياء والمحرومين

- هزيمة شركة التبغ والدخان (RJR) بحيث لا تصبح الشركة رقم واحد في العالم (فيليب موريس، 1950م).

- هزيمة أديداس وسحقها (نايك، 1960م).
- سندمِّر ياماها ! (هوندا، 1970م).

أهداف (BHAG) تقدم دورًا يناسب الشركات التي أصبحت أكثر نجاحًا، واكتسبت أهميَّة، وأصبحت معروفة جيدًا.

- أن نصبح Nike لصناعة الدراجات (جيرو سبورت ديزاين، 1986م).
- أن نُقدَّرَ خلال عشرين عامًا تقديرًا بدرجة تقدير هيوليت باكارد اليوم (واتكينز -جونسون ، 1996م).
- أن نصبح جامعة هارفارد في الغرب (جامعة ستانفورد، 1940م).

التحول الداخلي، أهداف تناسب المنظمات الكبيرة، المؤسسة والمعترف بها

- أن نصبح الشركة رقم واحد أو اثنين في كلِّ سوق نقدم فيها خدماتنا، وأن نغير هذه الشركة جذريًّا لتصبح لديها نقاط قوة شركة كبيرة، إضافة إلى مرونة وخفة حركة شركة صغيرة (شركة جنرال إلكتريك 1980م).
- تحويل هذه الشركة من مقاول للدفاع إلى أفضل شركة تقنية عالية ذات تنوع كبير في منتجاتها في العالم (روكويل، 1995م).
- تحويل هذا القسم من مورد منتجات داخلية قليل الاحترام إلى واحد من الأقسام الأكثر احترامًا، والمثيرة، والمرغوب والمطلوب في الشركة (شعبة دعم مكوِّنات منتجات الحاسوب في الشركة، 1989م).

في ثلاثينيّات القرن العشرين، كانت لميرك أهداف لتحويل نفسها من مصنع للمواد الكيميائية إلى واحدة من أشهر الشركات المصنعة للأدوية في العالم، وتمتلك قدرة بحثية توازي وتنافس قدرة أيِّ جامعة رئيسة، وفي وصفه لتصوُّر هذا المستقبل، قال جورج ميرك في افتتاح مرفق بحوث ميرك عام 1933م: «نعتقد أن العمل على البحوث بصبر

ومثابرة سيجلب للصناعة والتجارة حياة جديدة؛ ونؤمن أننا من خلال هـذ المختبر الجديد، ومع الأدوات التي زوَّدناه بها، سـيتحقق تقدم في العلـوم، وزيادة في المعرفة، وسـتفوز حياة الإنسـان بأكبـر تحرر من المعاناة والمرض من أيِّ وقت مضـى. . . ونتعهد بتقديم كلِّ مسـاعدة نسـتطيعها لهذا المشروع الذي سـيحقق إيماننا لدينا فيه، فليتألق نور أولئـك الذين يسـعون إلى تقصـي الحقائـق، وأولئك الذيـن يكدحون ليصـبح هذا العالم مكانًا أفضـل للعيشـ فيه، وأولئـك الذين يحملون شـعلة العلم والمعرفة عاليًا مقارنة بالعصـور الاجتماعية والاقتصادية المظلمة، وليتمتعوا بالشـجاعة من جديد، ويشـعروا أنَّ أعمال أيديهم ستكون مدعومة».

إنَّ العاطفـة، والانفعـال، والقناعـة جـزء أسـاس مـن الوصـف الحي، فبعض المديرين لا يشـعرون بالراحـة عندما يعبرون بالعاطفة والانفعـال عـن أحلامهـم، ولكـن هذا مـا يحفـز الآخريـن، فقد فهم تشرشـل عندما وصـف هذه الأهداف التي تواجه بريطانيا العظمى في 1940م؛ فهـو لـم يقل فقط: اهزمـوا هتلر، بل قال: هتلـر يعرف تمامًا أن عليـه تحطيمنـا وكسـر ظهورنا على هـذه الجزيرة أو أنه سيخسـر الحرب، فإذا استطعنا الوقوف في وجهه، فقد تصبح أوروبا كلها حرة، وتتقدم حياة العالم إلى الأمام، نحو المرتفعات المضـاءة بنور الشمس واسـع النطاق، ولكن إن فشـلنا، فسـيغرق العالم كله بمـا فيه الولايات المتحدة وكلٌّ من عرفناه واهتممنا لأمره في هاوية عصرٍ مظلم جديد، عصـرٍ سيكون أكثر شراسـة وربما يطول أجله بسبب استحداث العلوم

المدمـرة؛ لـذا علينا أن نعد أنفسـنا من أجل واجباتنـا، ولنتجلَّد؛ لأنه إذا كانـت الإمبراطوريـة البريطانيـة الكومنولث ستسـتمر لألف سـنة أخـرى، فسيسـتمر الرجـال في القول: لقـد كانت تلك أروع سـاعة في حياتهم.

بعض النقاط الرئيسة

لا تخلـط بين الأيدولوجيّة الأساسـية والمسـتقبل المأمول، وعلى وجه الخصـوص، لا تخلط بين الغرض الأساسيّ وأهداف (BHAGs). مـا يبادل المديرون بينهما، إنَّهم يخلطون بين الاثنين معًا، أو يفشـلون في التعبير عن كليهما بصورة مناسبة، فالغرض الأساس- وليس بعض الأهـداف المحددة- هو سـبب وجود المنظمة؛ فهـدف (BHAG) هو هـدف محدَّد تمت صـياغته بوضـوح، في حين لا يمكن أبـدًا أن يكتمل الغرض الأساس، في المقابل يمكن تحقيق أهداف (BHAG) واكتمالها خلال عشـرة إلى ثلاثين عامًا. تصـوَّرِ الغرضَ الأسـاسَ نجمًا يسـطع في الأفق، سـتطارده إلى الأبد؛ إنّه الجبل الذي يجب تسـلُّقه، وبمجرد وصولك القمة، يمكنك الانتقال إلى جبال أخرى.

إنَّ تحديد الأيدولوجيّة الأساسية هو عملية اكتشاف، ولكنَّ صياغة تصـوُّر المسـتقبل عملية إبداعية، حيث نجـد أنَّ المديرين التنفيذيين فـي كثير من الأحيان يواجهـون قدرًا كبيرًا من الصـعوبة عند محاولة صـياغة الأهداف المثيرة، فهم يريدون تحليل طريقهم إلى المستقبل، وقـد وجدنا أنَّ بعض المديرين التنفيذيين يحـرزون مزيدًا من التقدم عـن طريـق البـدء أولًا مع الوصـف الحـيِّ، والرجوع من تلـك النقطة

باتجاه الأهــداف، إذ ينطوي هذا النهج على البدء بطرح أسـئلة، مثل: إذا بقينــا هنا إلى عشــرين عامًا أخرى، فما الذي نــودُّ رؤيته؟ ما الذي ينبغي أن تبدو عليه هذه الشــركة؟ ما الذي ينبغي أن يكون عليه شــعور الموظفيــن؟ ما الذي علينا تحقيقه؟ لو كتب شــخص مــا مقالة لمجلة أعمال رئيسة عمًّا ستكون عليه هذه الشركة بعد عشرين عامًا، ما الذي سـيُقال ويُكتب في تلك المقالة؟ واجهت إحدى شركات التقانة الحيوية التي نعمل معها تواجه صــعوبة في تصوُّرها للمستقبل، وقد أحد أعضاء الفريــق التنفيذي: في كلِّ مرة كنا نأتي بشــيء ما للشــركة، كان مجرد أمــر عادي جدًّا لأنْ يكون مثيرًا، مثل تحســين التقانة الحيوية وتقدمها في أنحاء العالم جميعها. بعدئذٍ، طُلِبَ إليهم رســم صــورة للشركة بعد عشــرين عامًا، فذكــر المديرون التنفيذيون أشـياء، مثل: «على غلاف مجلــة بيزنس ويك كونها نموذج قصـــة نجاح. . . ومجلة فورتشــن على قائمة الشــركات العشر الأكثر إثارة للإعجاب. . . رغبة أفضل خريجي كليــات العلوم والأعمــال في العمل في الشــركة. . . يتحدث الناس على متــن الطائــرات بعضــهم لبعضــ عــن أحــد منتجاتنا المرغــوب فيها لــدى الركاب . . . عشــرون عامًــا متتالية من النمو المربــح . . . ثقافة الأعمال الحرة التي أدت إلى ظهور ســتة أقسام جديدة من الداخل. . . يســتخدمنا معلمو الإدارة العظام مثالًا على الإدارة المميزة والتقدمية التفكيــر» وهلــمَّ جرًّا. من كلّ هذا الوصــف، كانوا قادريــن على تحديد هدف يحقق لهم التقدير والاحترام في التقانة الحيوية، مثل ميرك، أو جونسون آند جونسون.

لا معنى لتحليل ما إذا كان المستقبل المتوخَّى هو التصوُّر الصحيح والحق، ومع كل عملية صياغة، فإنَّ المهم هو صياغة المستقبل، وليس التنبؤ به، ولا يمكن أن تتوافر إجابة صحيحة؛ فهل كتب بيتهوفن السمفونية التاسعة الصحيحة؟ وهل ابتكر شكسبير هاملت الحقّ؟ لا نملك الإجابة عن هذه الأسئلة؛ فهي هُرَاءٌ لا قيمة له، حيث إنَّ تصوُّر المستقبل يتضمَّن أسئلة أساسية، مثل: هل يضمن استمرار تدفق العصائر من مصادرها؟ هل نجد السؤال محفِّزًا ؟ هل يوفر الزخم للتقدم إلى الأمام؟ هل يحفِّز الناس إلى التقدم صوب الأمام؟ يجب أن يكون تصوُّر المستقبل مثيرًا جدًّا في حدِّ ذاته، بحيث يحافظ على استمرارية المنظمة ويبقيها مُحَفَّزَةً، حتى لو لم يكن القادة الذين وضعوا الهدف موجودين. كان لسيتي بانك سلف سيتي كورب، هدف «أن نصبح المؤسسة المالية الأكثر قوة، والأكثر نفعًا ومساعدة، والأكثر انتشارًا في العالم، من أيِّ وقت مضى»، وهو الهدف الذي ولَّد الإثارة لأجيال متعددة حتى تحقَّق، وفي المثل واصلت بعثات ناسا إلى القمر في تحفيز الناس على الرُّغم من وفاة الرئيس جون كنيدي (الزعيم الذي ارتبط اسمه مع وضع الهدف) قبل سنوات من اكتماله.

تتطلب صياغة تصوُّر المستقبل الفاعل مستوًى معينًا من الثقة غير العقلانية والالتزام؛ لذا ضع في حسبانك أنَّ الهدف ليس مجرد أيّ هدف، بل هو هدف كبير ومتشعب وجريء، إذ ليس من المعقول أن يضع مَصْرِفٌ إقليمي صغير هدف أن «نصبح المؤسسة المالية الأكثر قوة، والأكثر نفعًا ومساعدة، والأكثر انتشارًا في العالم من أيِّ وقت

مضى»، مثلما فعل سيتي بانك عام 1915م. ولم يكن مطلب هنري فورد (الديموقراطيــة في ملكية الســيارات). لقد كان الأمر مثيرًا للضــحك تقريبًــا بالنســبة إلى شــركة فيليــب موريس، التــي كانت فــي المرتبة السادســة بين قريناتها من الشــركات، وحصــتها السوقية لا تزيد على (9%) فــي 1950م، لتتبنى هــدف هزيمة جالوت رينولدز شــركة التبغ الأولى وتصبح الرقم واحد، وكان الوضع متواضعًا جدًّا لسوني بصفتها شــركة أعمال صــغيرة تنقصــها المغامرة من حيث الســيولة المالية، لتعلن هدف تغيير نوعية صــورة المنتجات اليابانيــة الرديئة في أنحاء العالم جميعها. (انظر الشريط الجانبي: وضع كل ذلك معًا: سوني في 1950م) وبطبيعة الحال، إنها ليســت فقط الجرأة في صياغة الهدف، ولكن الالتزام بالهدف أيضًــا هو ما يهم، فلم تتصــوَّر بوينغ مســتقبلًا تهيمن عليــه طائراتها التجارية النفاثة، بل كانت الشــركة تراهن على بنــاء طائرة (707)، وفي وقــت لاحق، طائرة (747) العملاقة، أيضًــا لــم يتحدث الناس في نايكي عن مجرد فكرة ســحق أديداس، بل قاموا بحملــة جبــارة لتحقيق ذلــك الحلم. فــي الواقع، يجب أن ينتج تصــوُّر المستقبل نوعًا من (عامل الازدراد): عندما تشرق على الناس ما الذي ستقوم به لتحقيق هذا الهدف، ينبغي أن يوجد ازدراد مسموع تقريبًا.

ولكــن، ماذا عن الفشــل في تحقيق المســتقبل المتوخــى؟ وجدنا في بحثنــا أنَّ الشــركات ذات الرؤيــة قــد أظهرت قــدرة ملحوظــة على تحقيق أهدافهــا حتى أكثرها جرأة؛ فقد قام فــورد بعملية الديموقراطية في ملكية الســيارات؛ وأصبح سيتي كورب أكثر مَصْــرِفٍ انتشارًا في العالم، وصعدت

شـركة فيليب موريس من المرتبة السادسـة إلى الأولى، وفازت على شـركة رينولدز في أنحاء العالم جميعها، وأصـبحت شـركة بوينغ شركة الطائرات التجاريـة المهيمنة، ويبدو أنَّ وول مارت سـتحقق القِيمة المسـتهدفة وهي مئة وخمسـة وعشـرين مليار دولار، حتى من دون سام والتون، وفي المقابل لـم تحقق الشـركات المقارنة فـي بحثنا في كثير من الأحيـان أهدافها، إذ صـاغتها في البـدء دون تحديد. لم يكمن الفرق في وضـع أهداف أسـهل؛ فالشـركات ذوات الرؤيـة تميل إلـى أن تكون أكثر جرأة فـي طموحاتها، ولا يكمن الفرق في القيادة (الكاريزمية) ذات البصيرة؛ ففي كثير من الأحيان تحقق الشـركات ذات الرؤية الأهداف دون هـؤلاء القادة العظام على رأس السـلطة، ولا يكمـن الاختلاف في الإسـتراتيجيّة الأفضـل؛ ففـي كثير من الأحيان أدركت الشركات ذات البصيرة أهدافها من خلال عملية المحاولة والخطأ (دعونا نحاول عمل كثير من الأشـياء ونحتفظ بما ينجح) أكثر من العمل من خلال وضـع خطط إسـتراتيجيّة بصـورة جيدة. بـل إن نجاحها يكمن في بناء قوة الشركات على أنها الطريق الرئيس لصياغة المستقبل.

لماذا أصبحت شركة ميرك مصنعة الأدوية مشهورة في العالم؟ لأنَّ مهندسـيها المعمارين بنوا أفضل شركة بحوث وتطوير دوائية في العالم. لماذا أصبحت بوينغ شركة الطائرات التجارية المهيمنة في العالم؟ بسبب قدراتها الهندسـية والتسـويقية الرائعة، التي جعلتهـا تمتلك القدرة على جعل مشـروعات مثل طائـرات (747) حقيقة واقعة. وعندما سُـئل ديفيد باكارد عن ذكر أهم القرارات التي أسـهمت في نمو شركة هيوليت باكارد ونجاحها، أجاب: بسبب قرارات بناء قوة الشركة وموظفيها.

وضع كلٍّ ذلك معًا : سوني في خمسينيّات القرن العشرين

الإيديولوجيا الأساسية

الْقِيَم الأساسية

- الارتقاء بالثقافة اليابانية والحالة الوطنية.
- أن نكون رائدين، لا تابعين؛ فعل المستحيل.
- تشجيع القدرة والإبداع الفردي.

الغرض

تجربة بهجة الابتكار الهائل واختباره، وتطبيق التقنية لمصلحة عامة الناس ومتعتهم.

تصوُّر المستقبل

BHAG

أن نصبح الشركة الأكثر شهرة في أنحاء العالم جميعها؛ لتغيير صورة المنتجات اليابانية ذات النوعية الرديئة.

الوصف الحيُّ

سنصنع منتجات تصبح منتشرة في أنحاء العالم جميعها. . . . وسنكون أول شركة يابانية تدخل إلى سوق الولايات المتحدة الأمريكيّة، ونوزِّع مباشرة. . . . وسننجح في الابتكارات التي فشلت الشركات الأمريكيّة في تحقيقها مثل مذياع الترانزستور . . . . وخلال خمسين سنة القادمة، ستكون علامتنا التجارية معروفة مثل أيِّ علامة أخرى مشهورة في العالم. . . وسنُمَيَّز بالابتكار والجودة التي تنافس الشركات الأكثر ابتكارًا في أيِّ مكان.... (صُنِعَ في اليابان) سيعني شيئًا عظيمًا، لا شيء غير مطابق للمواصفات.

أخيرًا، وفي أثناء التفكير في تصوُّر المستقبل، حذارِ من متلازمة (لقد وصلت)؛ واحدة من حالات الخمول الناتجة من الرضا عن الذات الذي نشعر به بمجرد تحقيق الشركة أحد الأهداف، والفشل في إحلال هدف آخر محله، فقد عانت ناسا هذه المتلازمة بعد الهبوط الناجح على القمر. بعد أن هبطت على سطح القمر، ما الذي تودّ فعله بعد ذلك؟ وعانى فورد المتلازمة نفسها عندما نجح في بعملية الديموقراطية في ملكية السيارات، لكنه فشل في تحديد هدف جديد له الأهميّة نفسها، وكانت النتيجة أن أعطى جنرال موتورز الفرصة للتقدم عليه في ثلاثينيّات القرن العشرين، وعانت أيضًا شركة حواسيب أبل هذه المتلازمة بعد تحقيق الهدف المتمثل في صنع جهاز حاسوب لا يستطيع أحد غير التقنيين استخدامه، وعانت الشركات المبتدئة في كثير من الأحيان متلازمة وصلنا إلى الهدف بعد الاكتتاب العام، أو بعد الوصول إلى المرحلة التي أصبحت عندها قضية البقاء على قيد الحياة على المحكِّ. إنَّ تصوُّر المستقبل يساعد المنظمة فقط طالما لم يتحقق ذلك التصوُّر حتى الآن، وفي عملنا مع الشركات، كثيرًا ما كنا نسمع المسؤولين التنفيذيين يقولون: لم تعد الأمور مثيرة مثلما كانت عليه من قبل؛ يبدو أننا فقدنا الدّافعيّة، فهذا النوع من التصريح يشير عادة إلى أنَّ الشركة قد تخطت إحدى مراحل عقبات العمل، ولم تتعرف بعد إلى عقبة جديدة في أثناء الصعود إلى القمة.

يعتقد كثير من المديرين التنفيذيين أنَّهم قد حققوا بيانات رسالة الشركة ورؤيتها، ولكن يا للأسف، إن معظم تلك البيانات ما هي

سـوى بيانات مشوشـة عن القِيَم، والأهداف، والأغراض، والفلسفات، والمعتقدات، والتطلعات، والقواعد، والإسـتراتيجيّات، والممارسـات، والأوصاف! إنها عادة ما تكون هياكل لفظية مملة، مربكة، غير سليمة، تسـتدعي الاستجابة (صـحيح، ولكن من يهتم؟) وحتى أكثر إشكالية، إذ نـادرًا ما يكون لهذه البيانات أيُّ صـلة مباشـرة للحيوية الأساسـية للشـركات ذات الرؤيـة: الحفاظ علـى الجوهر وتحفيـز التقدم، فهذه الحيوية وليس بيانات الرؤية أو الرسالة هي المحرك الأساس للشركات الدائمة، فالرؤية تهيئ ببسـاطة سـياقًا لجلب هذه الحيوية إلى الحياة، حيث يتطلب بناء شـركة ذات بصـيرة (1%) مـن الرؤية و(99%) من المواءمـة والتوافـق، وعندمـا يتوافـر التوافـق الرائع، لو جـاءك زائر مـن الفضـاء الخارجي، فسـيكون قـادرًا على الاسـتدلال علـى رؤيتك مـن العمليات والأنشـطة التي تقـوم بها الشـركة دون قراءتها من على صفحات الورق، أو من الاجتماع مع أحد كبار التنفيذيين.

قـد تكـون عملية تحقيـق المواءمـة أهم عمـل عليك القيـام به، ولكن تبقى الخطوة الأولى دائمًا هي إعادة صـياغة الرؤية أو الرسـالة من خلال سـياق فاعل لبناء شركة ذات بصـيرة، وإذا قمت بفعل ذلك بصـورة صـحيحة، فلن تكـون مضـطرًا أنْ تفعل ذلك مـرة أخرى قبل مضي مدة لا تقل عن عشر سنوات.

ملاحظات

1 . ديفيـد بـاكارد ، الخطاب الذي ألقاه على مجموعة تدريب هيوليت بـاكارد في 8 مارس 1960م؛ بتصريح من محفوظات هيوليت باكارد.

2 . انظر نِك ليون، رؤية سوني (نيويورك: كروان للنشر، 1976م). واستخدمنا أيضًا ترجمة طالبنا الياباني تسونيتو إيكيدا.

3 . إكيــو موريتــا ، صــنع في اليابــان .Akio Morita، Made in Japan، New York: E.P. Dutton، 1986، p.147.

* * *

إعادة بناء نموذج أعمالك

مارك دبليو. جونسون، كلايتون أم. كريستينسن، و هيننيغ كجيرمان

طرحت شركة أبل آي بود مع آي تيونز ستورز iTunes عام 2003م، ما أحدث ثورة في الترفيه المحمول، وأوجد سوقًا جديدةً، وأسهم في تحويل الشركة. وفي غضون ثلاث سنوات فقط، أصبحت تركيبة أجهزة آي بود / آي تيونز منتجًا قيمته عشرة مليارات دولار تقريبًا، وهذا يمثل نحو (50%) من عائدات شركة أبل، فقفزت القِيمة السوقية لشركة أبل من مليار دولار تقريبًا أوائل عام 2003م إلى أكثر من مئة وخمسين مليار دولار بحلول أواخر عام 2007م.

هذه قصة نجاح معروفة جيدًا، لكن ما هو معروف بدرجة أقلَّ بكثير هو أنَّ شركة أبل لم تكن أول من وضع مشغلات الموسيقى الرقمية في السوق، طرحت شركة تدعى دايموند للوسائط المتعددة Diamond Multimedia مشغل ريو Rio عام 1998م، وعرضت شركة أخرى باسم بست داتا Best Data مشغل الموسيقى المعروف باسم كابو Cabo 64 عام 2000م. كان كلٌّ من المُنْتَجَيْن يعمل جيدًا، إضافة إلى سهولة حملهما وأناقتهما. فلماذا نجح آي بود، بدلًا من ريو أو كابو؟

لقــد قامت شــركة أبل بما هــو أكثر ذكاء بكثير مــن تقديم تقنية جيدة ووضــعها في تصــميم أنيق، فقد عرضــت تقنيــة جديدة جيدة، ووضعتها في نموذج تجاري عظيم. كان ابتكار أبل الحقيقي جعل تحميل الموســيقى الرقمية ســهلًا ومريحًا، وللقيام بذلك بنت الشركة نموذج أعمال رائدًا، يجمع بين الأجهزة، والبرمجيات، والخدمات. هذا النهج يشــبه تمامًا عمل نموذج شــفرات الحلاقة الشــهيرة من شركة جيليت وموسى الحلاقة، ولكن باتجاه معاكس؛ فقد تخلت أبل عن (الشفرات) (موســيقى آي تيونز منخفضــة هامش الربح) من أجل شــراء (موسى الحلاقة) (آي بود مرتفع هامش الربح)، وقد حدَّد هذا النموذج القِيمة بطريقة جديدة، وقدم راحة تغيير قواعد اللعبة للمستهلك.

أعــادت ابتكارات نموذج الأعمال تكوين صــناعات كاملة، وإعادة توزيع مليارات من الدولارات، فمتاجر التجزئة مثل وول مارت وتارجت التي دخلت الســوق بنماذج عمل رائدة ، تمثــل الآن (75%) من القِيمة الكلية لقطاع التجزئة. وتطوَّرت شــركات الطيران الأمريكيّة منخفضة الكلفة من ومضــة على شاشــة الرادار (أعداد قليلة)، لتصبح (55%) من القِيمة الســوقية لشــركات الطيران جميعها، إضــافة إلى أن إحدى عشرة شركة من أصل سبع وعشرين أنشئت في الربع الأخير من القرن الماضــي، شــقت طريقها إلى قائمة أكبر (500) شــركة في الســنوات العشر الماضية بوساطة ابتكار نموذج الأعمال .

تبقى قصــص ابتــكار نموذج الأعمال من شــركات راســخة مثل أبل نادرة. يبين تحليل الابتكارات الرئيســة داخل الشــركات الموجودة

خلال العقد الماضي أنَّ عددًا قليلًا جدًّا منها كانت ذات صلة بالنماذج التجارية، وأظهرت دراسة جمعية الإدارة الأمريكيّة الأخيرة أنَّ ما لا يزيد على (10%) من الاستثمار والابتكار في الشركات العالمية يُخصَّص لتطوير نماذج عمل جديدة.

ومع ذلك، يتحدث الجميع عن هذا الموضوع، فقد أظهر استطلاع أجرته وحدة تبادل المعلومات في مجلة الإيكونوميست عام 2005م أنَّ أكثر من (50%) من المديرين التنفيذيين يعتقدون أنَّ ابتكار نموذج الأعمال سيصبح أكثر أهميّة للنجاح من المنتج أو الخدمة، وورد في دراسة أجرتها شركة (IBM) عام 2008م أنَّ المديرين التنفيذيين في الشركات الكبرى يؤكدون هذه النتائج، وقد أشارت الدراسة إلى أنَّ معظم كبار المديرين التنفيذيين الذين شملهم الاستطلاع ذكروا وجود حاجة إلى تكييف نماذج الأعمال المخصوص بهم، وقال أكثر من ثلثي الذين كانوا مشمولين في الدراسة أنّه توجد حاجة إلى تغييرات واسعة النطاق، وفي مثل هذه الأوقات الاقتصادية الصعبة، يبحث بعض المديرين التنفيذيين فعلًا عن ابتكار نموذج الأعمال لمعالجة تحولات دائمة في هيكلية السوق الطبيعية.

لذا، يواجه كبار المديرين في الشركات الحالية السؤال المحبط: لماذا من الصعب جدًّا تحسين النمو الجديد الذي يمكن أن يحققه ابتكار نموذج الأعمال؟ تقترح بحوثنا مشكلتين: الأولى عدم وجود تعريف: إذ يوجد عدد قليل جدًّا من الدراسات الرسمية لتعرُّف إجراءات تنمية نموذج الأعمال وعملياته. والأخرى، أنَّ عددًا قليلًا من

الشركات التجارية القائمة يفهم بناء نموذج أعمالهم فهمًا جيدًا، حيث إنَّ ذلك يقف وراء تطورها، وترابطاتها الطبيعية، ونقاط قوتها، والقيود التي تعيق تطورها؛ لذا لا يستطيعون حتى معرفة متى يمكن الاستفادة من أعمالهم الأساسية عندما يتطلب نجاح نموذج العمل الجديد.

الفكرة باختصار

عندما طرحت شركة أبل آي بود، قامت بشيء أكثر ذكاء بكثير من وضع التقنية الجيدة في تصميم أنيق، فقد عملت على وضع التقنية الجديدة في **نموذج أعمال تجارية جاذب**. وبالجمع بين الأجهزة، والبرمجيات، والخدمات، قدم النموذج تغييرًا لقواعد اللعبة، مربحًا للمستهلكين، وسجل رقمًا قياسيًّا في الأرباح لأبل.

تستطيع نماذج الأعمال التجارية الكبيرة إعادة تكوين الصناعات ودفع عجلة النمو بصورة مدهشة، ومع ذلك يرى كثير من الشركات أنَّ ابتكار نموذج الأعمال صعب، حيث لا يفهم المديرون النموذج القائم جيدًا لمعرفة الكيفية أو الوقت الذي يحتاج فيه إلى تغيير.

لتحديد إذا كانت شركتك في حاجة إلى تغيير نموذج أعمالها؟ ينصح جونسون وكريستينسن وكجيرمان باتباع الخطوات الآتية:

1. بَيِّنْ واستوضح ما الذي يجعل النموذج القائم ناجحًا؛ على سبيل المثال: ما مشكلات العملاء التي يعمل على حلها؟ كيف يكسب المال ويوفره لشركتك؟
2. راقب وتنبه للإشارات التي تبين أنَّ نموذجك يحتاج إلى تغيير، مثل ظهور منافسين جدد أقوياء وصارمين في الأفق.
3. قرِّر، هل إعادة اختراع النموذج المخصوص بك يستحق كلَّ هذا الجهد؟ يكون الجواب بنعم فقط إذا كان النموذج الجديد يغير الصناعة أو السوق.

بعد معالجة هذه المشكلات مع العشرات من الشركات، وجدنا أنَّ نماذج الأعمال الجديدة غالبًا ما تبدو غير جذابة لأصحاب المصلحة في الداخل والخارج منذ البداية، فلمعرفة ما يوجد خارج حدود الشركة وما يوجد في النموذج الجديد، تحتاج الشركات إلى خارطة طريق.

تتكون خرائط الطرق المخصوصة بنا من ثلاث خطوات بسيطة: الأولى، إدراك أنَّ النجاح يبدأ بعدم التفكير في نماذج الأعمال بتاتًا، ويبدأ مع التفكير في فرصة إرضاء العملاء الحقيقيين الذين يحتاجون إلى مهمة مصوغة بصورة جيدة. والخطوة الثانية بناء مخطط وبرنامج عمل يبين كيف ستلبي شركتك هذه الحاجة، وفي الوقت نفسه تكون مربحة، حيث تتكون هذه الخطة في نموذجنا من أربعة عناصر. والخطوة الثالثة مقارنة هذا النموذج مع النموذج الحالي لمعرفة مدى ما يجب تغييره للحصول على الفرصة، ستعرف بمجرد الانتهاء من ذلك أبإمكانك استخدام النموذج والتنظيم الموجودين أم أنك في حاجة إلى فصل وحدة جديدة لتنفيذ نموذج جديد. كل شركة ناجحة تفي بحاجة العملاء الحقيقيين بوجود نموذج عمل فاعل، سواء أمفهومًا تمامًا كان ذلك النموذج أم لا؟ دعونا نلقي نظرة على ما يستتبع ذلك.

تطبيق الفكرة

افهم نموذج الأعمال الحالي

يتكون النموذج الناجح من المكونات الآتية:

- **قيمة العملاء:** يساعد النموذجُ العملاءَ على تنفيذ (مهمة) محددة لا تعالجها العروض البديلة.

مثـال: تمكّن العيادات الصـغيرة الناس من زيـارة عيادة الطبيب دون ترتيب مسـبق، من خلال وجود الممرضين الممارسين لعلاج الحالات البسيطة.

- **صيغـة الربـح**: يولـد النمـوذج قيمـة لشـركتك بعوامـل، مثـل نموذج الإيرادات، وهيكل النفقات، والهوامش الرِّبحيَّة، ودوران المخزون.

مثـال: سـيارة مجموعة تاتـا نانو غيـر المكلفة، مربحة؛ لأنَّ الشـركة خفضت كثيرًا من عناصر هيكل النفقات، وتقبلت هوامش ربح إجماليّة أقلَّ من المستوى، وباعت النانو بأعداد كبيرة إلى سوقها.

المستهدف: السوق، مشترون للسيارات في السوق الناشئة أول مرة.

- **المـوارد والعمليـات الرئيسـة**: لـدى شـركتك الأفـراد، والتقنيـة، والمنتجـات، والمرافـق، والمعـدات، والعلامـة التجاريـة المطلوبـة لتقديم اقتراح قيِّم للعملاء الذين تسـتهدفهم، ولها عمليات(التدريب، والتصنيع والخدمات) للاستفادة من تلك الموارد.

مثـال: كي تسـتطيع شـركة تاتـا موتورز الوفـاء بمتطلبات صـيغة ربح نانو، كان عليها أن تعيد تصـوُّرها لكيفية تصميم السيارة، وتصنيعها، وتوزيعهـا. أعادت تعريـف إسـتراتيجيّة موردها، واختارت الاسـتعانة بمصادر خارجية للحصـول على (85%) من مكونات نانو، واستخدام ما يقرب من (60%) أقل من الباعة للحدّ من نفقات صفقات البيع.

تحديد متى تكون الحاجة إلى نموذج جديد

تحتاج الظروف الآتية إلى تغيير نموذج العمل:

فرصة لـ:

مخاطبة احتياجات مجموعات كبيرة من الذين يجدون الحلول القائمة مكلفة جدًّا أو معقدة.

الاستفادة من التقنية الجديدة، أو استغلال التقنية الموجودة في أسواق جديدة.

التّشديد على القيام بمهمة يجب إنجازها في حين أنها غير موجودة.

مثال:

هدف نانو هو فتح باب ملكية السيارات إلى المستهلكين ذوي الدخل المنخفض في الأسواق الناشئة.

تطور الشركة تطبيقًا تجاريًا لتقنية وُضِعت أصلًا للاستخدام العسكري .

شددت فيدكس على أداء (وظيفة) لم تلبَّ للعملاء: استلام الطرود بسرعة وموثوقية أكثر مما يمكن لأي خدمة أخرى تقديمه.

توجد حاجة إلى:

التخلص من الموزعين ذوي المبيعات القليلة.

الاستجابة للتحولات في المنافسة.

مثال:

هددت المصانع الصغيرة مصانع الصلب المتكاملة قبل ثلاثين عامًا بتصنيع الصلب بأنفسهم وبأسعار أقلّ من ذلك بكثير .

تحول مصنع الأدوات الصناعية، هيلتي، من بيع أدواته إلى تأجيرها جزئيًا. (الباعة الجيدون تحوّلوا بعيدًا عن بيعها بسبب بيعها أدوات عالية الجودة).

نموذج الأعمال: تعريف

يتألف نموذج الأعمال التجارية- من وجهة نظرنا- من أربعة عناصر متشابكة، توجد القِيمة وتقدمها عندما تكون مجتمعة، وأكثر العناصر أهميّة للحصول على الشيء الصحيح حتى الآن، هو الأول.

والعناصر هي:

عرض القيمة المقدَّم للعملاء

الشركة الناجحة هي التي تجد طريقة تنتج بوساطتها قيمة للعملاء، وهذا يعني الوسيلة لمساعدة العملاء على الحصول على مهمة

تم القيام بها بصــورة صحيحيه، ونعني بِـ(المهمة) مشكلة أساسية في موقف معين تحتاج إلى حــلٍّ. وبمجرد تفهمنا للمهمة جوانبها جميعها، ومن ذلك العملية الكاملة لإنجازها، عندها نكون قادرين على تصــميم العرضـ أو الاقتــراح، وكلمــا زادت أهميَّــة المهمــة للعمــلاء، انخفض مســتوى رضــاهم عن الخيارات الحالية من أجل القيــام بهذه المهمة، وأصــبحت حلولك أفضــل مــن البدائــل المتوافرة للحصــول على هذه المهمــة (وبطبيعة الحال، انخفاض الســعر)، ومن ثمَّ تزداد الخدمات القيِّمة المقدمة للعملاء (CVP). تكون الفرص لإنشاء الخدمات الْقَيِّمَة المقدمــة للعملاء في أقــوى حالاتها، كما وجدنا فــي البحث، عندما لا تُصــمَّم المنتجــات والخدمات البديلة دون أخــذ الوظيفة الحقيقية في الحسبان، ويمكنك تصميم العرض أو الاقتراح الذي سيؤدي إلى القيام بالمهمــة، والمهمــة فقط، على نحو مثالي. ســنعود إلى هذه النقطة في وقت لاحق.

صيغة الربح

صــيغة الربح هي مخطَّط يحدِّد كيفية قيام الشــركة بإيجاد قيمة لنفســها، وفي الوقت نفســه توفير الْقِيمة للعملاء. تتألف صــيغة الربح مما يأتي:

- نموذج الإيرادات: السعر مقابل الحجم.
- هيكل النفقات: النفقات المباشــرة، وغير المباشرة، وفورات الحجم. سيكون هيكل النفقات مدفوعًا في الغالب عن طريق نفقات الموارد الرئيسة التي يتطلبها نموذج الأعمال.

- نموذج الهامش: عند معرفة الحجم المتوقع وهيكل النفقات، يكون نموذج الهامش هو المساهمة المطلوبة من كل معاملة لتحقيق الأرباح المطلوبة.
- سرعة الموارد: السرعة التي نحتاج إليها لتسليم المخزون، والأصول الثابتة، وغير الثابتة، وبصورة أكثر عمومية، مدى حاجتنا إلى الاستفادة من الموارد على نحو جيد لدعم الحجم المتوقع وتحقيق أرباحنا المتوقعة.

غالبًا ما يعتقد الناس أنَّ مصطلحي (صيغة الربح) و(نموذج الأعمال) يمكن استعمالهما الواحد بدل الآخر؛ أي إنَّهما قابلان للتبديل، ولكن، كيف يمكنك تحقيق الربح، وهو قطعة واحدة فقط من هذا النموذج؟ لقد وجدنا أنه من الأكثر فائدة أن تبدأ بوضع الثمن المطلوب لتقديم الخدمات القِيِّمَة المقدمة للعملاء، ومن ثمّ العمل إلى الوراء لتحديد ما يجب أن تكون عليه النفقات المتغيرة والهوامش الإجماليّة، وهذا بدوره يحدد ما يجب أن تكون عليه سرعة المصدر وحجمه لتحقيق الأرباح المرجوة.

الموارد الرئيسة

الموارد الرئيسة هي الأصول، مثل: الأفراد، والتقنية، والمنتجات، والمرافق، والمعدات، والقنوات، والعلامة التجارية المطلوبة لتقديم عرض القِيمة إلى العملاء المُسْتهدفين، والتّشديد هنا هو على العناصر الرئيسة التي توجد قيمة للعملاء والشركة، والطريقة التي تتفاعل بوساطتها هذه العناصر. (لكلٍّ شركة أيضًا موارد عامة لا توجد التمايز التنافسية).

العمليات الرئيسة

للشـــركات الناجحة عمليات تشـغيلية وإدارية تسـمح لها بتقديم قيمة بطريقة يمكن تكرارها بنجاح وتزداد في الحجم، ويمكن أن تشمل هـذه العمليات المهام المتكررة، مثل: التدريب، والتطوير، والتصـنيع، ووضع الميزانيات، والتخطيط، والمبيعات، والخدمة، وتشمل العمليات الرئيسة أيضًا قواعد الشركة، والقياسات، والمعايير.

تكوِّن العناصـر الأربعـة هذه لبنات بناء أيِّ عمـل تجاري، ويحدد كلٌّ مـن عرض قيمة العملاء وصـيغة الربح قيمة العميل والشــركة على التوالـي؛ ونصـف المـوارد والعمليات الرئيسـة في كيفية تسـليم هذه القِيمة إلى كلٍّ من العميل والشركة.

وعلـى الرُّغم من البسـاطة التي قد يبدو عليها هـذا الإطار، فإنَّ قوتـه تكمن في ترابط أجزائه المعقدة؛ حيث إن من شـأن أيِّ تغييرات كبيـرة تطرأ علـى أيٍّ من هذه العناصـر الأربعة أن تؤثر في العناصـر الأخرى والكلِّ المتكامل؛ لذا تضـع الشـركات الناجحـة نظامًا أكثر، أو أقلَّ، اسـتقرارًا تترابط هذه العناصـر بوساطته بعضـها ببعض بطرق متسقة ومتكاملة.

كيف تبنى النماذج العظيمة؟

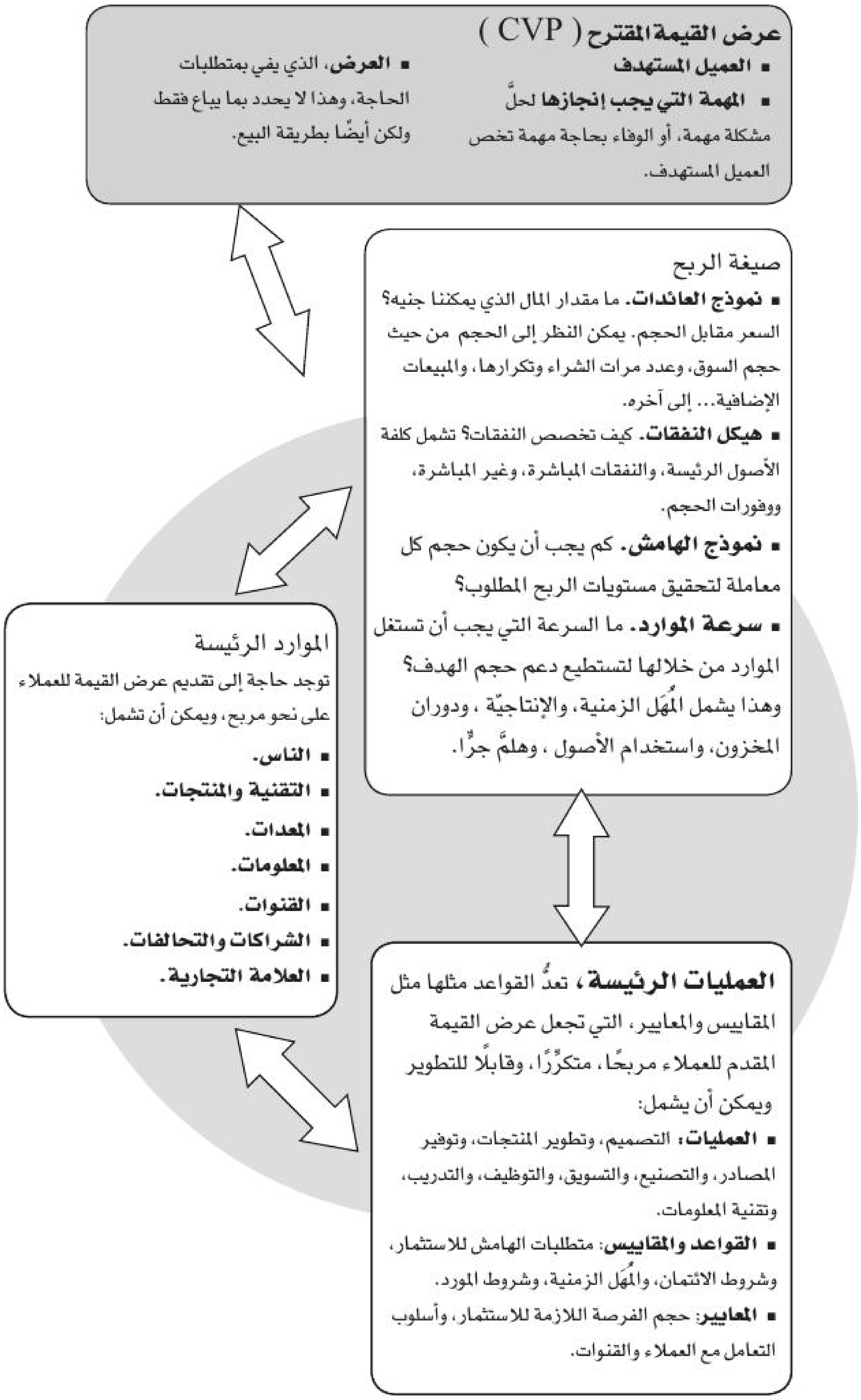
لتوضـيح عناصـر إطار نموذج عملنا، سـوف ننظر إلـى ما وراء نماذج ابتكارات تغيير قواعد اللعبة التجارية لشركتين.

إعداد عرض قيمة مقدَّم للعملاء

من غير الممكن اختراع نموذج عمل أو إعادة اختراعه، دون تحديد واضح لعرض القيمة المقدم للعملاء قبل كل شيء، ففي كثير من الأحيان، يبدأ ذلك بوصفه إنجازًا بسيطًا جدًّا. تخيَّل للحظة أنك واقف على طريق في مومباي في يوم ماطر، ولاحظت وجود عدد كبير من الدراجات النارية تتحرك يَمْنة ويَسْرة بصورة غير مستقرة من بين صفوف السيارات ومن حولها، وإذا أنعمت النظر عن قرب، ستجد أنَّ معظمها يحمل أفراد الأسرة كلهم؛ الوالدين وأطفالهما، فعند التفكير أول مرة، قد تقول: هذا جنون! أو: هذا ما هو عليه الحال في البلدان النامية، حيث يتدبر الناس أمورهم على قدر استطاعتهم.

عناصر نموذج الأعمال الناجح

كلُّ شركة ناجحة تعمل وفقًا لنظام فاعل لنموذج الأعمال، وعن طريق تحديد أجزائه المكونة بطريقة منهجية، يستطيع المديرون التنفيذيون معرفة كيف يفي النموذج بالْقِيمة الكامنة لعرضها بطريقة مربحة باستخدام العمليات الرئيسة وموارد رئيسة معينة. وبهذا الفهم، يصبح باستطاعتهم الحكم على كيفية استخدام النموذج نفسه للوفاء بصورة جذرية بالخدمات الْقَيِّمَة المقدمة للعملاء، وما يحتاجون إلى القيام به لبناء نموذج جديد إذا لزم الأمر؛ للاستفادة من هذه الفرصة.


عرض القيمة المقترح (CVP)
■ العميل المستهدف
■ المهمة التي يجب إنجازها لحلّ مشكلة مهمة، أو الوفاء بحاجة مهمة تخص العميل المستهدف.
■ العرض، الذي يفي بمتطلبات الحاجة، وهذا لا يحدد بما يباع فقط ولكن أيضًا بطريقة البيع.
صيغة الربح
■ نموذج العائدات. ما مقدار المال الذي يمكننا جنيه؟ السعر مقابل الحجم. يمكن النظر إلى الحجم من حيث حجم السوق، وعدد مرات الشراء وتكرارها، والمبيعات الإضافية... إلى آخره.
■ هيكل النفقات. كيف تخصص النفقات؟ تشمل كلفة الأصول الرئيسة، والنفقات المباشرة، وغير المباشرة، ووفورات الحجم.
■ نموذج الهامش. كم يجب أن يكون حجم كل معاملة لتحقيق مستويات الربح المطلوب؟
■ سرعة الموارد. ما السرعة التي يجب أن تستغل الموارد من خلالها لتستطيع دعم حجم الهدف؟ وهذا يشمل المُهَل الزمنية، والإنتاجيّة ، ودوران المخزون، واستخدام الأصول ، وهلمَّ جرًّا.
الموارد الرئيسة
توجد حاجة إلى تقديم عرض القيمة للعملاء على نحو مربح، ويمكن أن تشمل:
■ الناس.
■ التقنية والمنتجات.
■ المعدات.
■ المعلومات.
■ القنوات.
■ الشراكات والتحالفات.
■ العلامة التجارية.
العمليات الرئيسة ، تعدُّ القواعد مثلها مثل المقاييس والمعايير، التي تجعل عرض القيمة المقدم للعملاء مربحًا، متكرِّرًا، وقابلًا للتطوير ويمكن أن يشمل:
■ العمليات: التصميم، وتطوير المنتجات، وتوفير المصادر، والتصنيع، والتسويق، والتوظيف، والتدريب، وتقنية المعلومات.
■ القواعد والمقاييس: متطلبات الهامش للاستثمار، وشروط الائتمان، والمُهَل الزمنية، وشروط المورد.
■ المعايير: حجم الفرصة اللازمة للاستثمار، وأسلوب التعامل مع العملاء والقنوات.

عندما أخذ راتان تاتا من مجموعة تاتا هذا المشهد في الحسبان، رأى أنَّـه توجد وظيفة حاسـمة ينبغي القيام بهـا: توفير بديل للعائلات أكثر أمانًا من دراجة (السكوتر) علم أنَّ ثمن أرخص سيارة متاحة في الهند يوازي بسـهولة خمس مرات ما تكلفه الدراجة (السكوتر)، وأنَّ كثيرًا من هذه الأسـر لا يمكنها تحمل نفقات واحدة من تلك السيارات؛ لذا كان تقديم عرض بديل بأسـعار معقولة وأكثر أمنًا اقتراحًا مناسبًا في الأحوال الماديّة جميعها للأسـر التي تشـتري السكوتر، وهو عرض يمكن أن يكون في متناول عشرات الملايين من الناس الذين لم يكونوا بعد جزءًا من سوق شراء السيارات، وأدرك راتان تاتا أيضًا أنه لا يمكن استخدام نموذج أعمال شركة تاتا موتورز لتطوير مثل هذا المنتج عند نقطة السعر المطلوبة.

فـي الطـرف الآخر مـن السـوق، كانت شـركة هيلتي (الشـركة المصـنعة للمعـدات الكهربائيـة الحديثـة اللازمـة للبناء الصـناعي ومركزهـا ليشـتين شـتاين) قد أعـادت النظر في الوظيفـة الحقيقية التـي ينبغـي القيام بها لخدمة كثيـر من الزبائن الحاليـين؛ فالمقاول يجني المقاول المال عن طريق إنهاء المشـروعات؛ وإذا كانت الأدوات المطلوبة غير متوافرة أو لا تعمل جيدًا، فلا يمكن القيام عندئذٍ بالعمل وإنهائـه، ولا يجني المتعهدون المال عن طريـق امتلاك الأدوات؛ فهم يصـنعونها لاستخدامها بأكبر قدر من الكفاية، فقد كان بإمكان شركة هيلتي مسـاعدة المقاولين على إنجاز المهـام بتأجير الأدوات بدلًا من بيعهـا. وعن طريق إدارة مخزون عملائها تسـتطيع توفير أفضـل أداة

في الوقت المناسب، وإيصالها واستبدالها بسرعة عالية، إضافة إلى تحديثها، مقابل رسوم شهرية. ولتقديم عرض هذه القِيمة، كانت الشركة في حاجة إلى إنشاء برنامج إدارة أسطول الأدوات، وتحويل اهتمامها في أثناء هذه العملية من خدمات التصنيع إلى خدمات التوزيع، وهذا يعني أنَّ على هيلتي بناء صيغة جديدة للربح، وتطوير الموارد والعمليات الجديدة.

السمة الأكثر أهميَّة لعرض القيمة المقدم للعملاء هي دقته؛ أي كيفية التعامل مع مهمة العميل التي يتعين القيام بها ولا شيء آخر سواها، ولكن غالبًا ما تكون مثل هذه الدقة الشيء الأكثر صعوبة لتحقيقه، فالشركات التي تحاول إيجاد الجديد غالبًا ما تهمل التشديد على وظيفة واحدة، بل تبعثر جهودها في محاولة فعل كثير من المهام، ما يوؤدِّي إلى عدم القيام بأيِّ مهمة على نحو جيد.

الطريقة الوحيدة لتوليد عرض القيمة الدقيق هي التفكير في الحواجز الأربعة الأكثر حدوثًا، التي تمنع قيام الأفراد من تأدية وظائف معينة على نحو جيد، وهي: المال غير الكافي، وإمكانات الوصول، والمهارة، والوقت، فقد صمَّم صانع البرمجيات إنتيوت Intuit برنامج كويك بوكس لتلبية حاجة مالكي الأعمال التجارية الصغيرة لتجنب نفاد النقد، وعن طريق إنجاز العمل بوساطة برامج المحاسبة المبسطة إلى حد كبير، كسرت شركة إنتويت حاجز المهارات التي منعت أصحاب الأعمال الصغيرة غير المدربين دون استخدام حزم المحاسبة الأكثر تعقيدًا. في حين كسرت شركة منيوت كلينك، مقدم الرعاية الصحية

الأساسية المستندة إلى الصيدلة، حاجز الوقت الذي أبقى الناس بعيدًا عن زيارة عيادة الطبيب بسبب الحالات الصحية البسيطة، بوساطة الممرضين الممارسين دون الحاجة إلى حجز مواعيد مسبقة.

تصميم صيغة الربح

عرف راتان تاتا أنَّ السبيلَ الوحيد لحصول أسر الدراجات البخارية على السيارات هو عن طريق ردم حاجز المال، بخفض سعر السيارة بصورة كبيرة. تساءل تاتا: ماذا لو أمكنني تغيير اللعبة بصناعة سيارة ثمنها مئة ألف روبية (وحدة عملة تستعمل في الهند وباكستان؟) ، تصوَّر نقطة سعر مقدارها نحو ألفين وخمس مئة دولار أمريكي؛ أيّ أقلَّ من نصف سعر أرخص سيارة متاحة، ولكن لهذا التصوُّر- بطبيعة الحال - تداعيات مثيرة لصيغة الربح: إنها تتطلب انخفاضًا كبيرًا في الهوامش الإجماليّة، وتخفيضًا جذريًّا في كثير من عناصر هيكل النفقات، ومع ذلك عرف أنه بالإمكان كسب المال إذا استطاع زيادة حجم المبيعات كثيرًا، وعرف كذلك أنَّ قاعدته المُستهدفة من المستهلكين يمكن أن تكون واسعة.

أمّا هيلتي، فقد كان الانتقال إلى برنامج إدارة العقود المطلوبة يتطلب تحويل الأصول من الميزانيات العمومية للعملاء إلى الشركة نفسها، وتوليد إيرادات مخصوصة بها عن طريق نموذج عقد الإيجار/ الاشتراك. أمّا الرسوم الشهرية، فيمكن أن يكون للعملاء مجموعة كاملة من الأدوات في متناول أيديهم، ومن ذلك عمليات الإصلاح والصيانة، وهذا ما سيتطلب تحوُّلًا أساسيًّا المكونات الرئيسة جميعها

لصـيغة الربح: تدفق الإيرادات (التسعير، وتدريج المدفوعات، وكيفية التفكير في الحجم)، وهيكل النفقات (ومن ذلك إضافة نفقات تطوير المبيعات وإدارة العقود)، ودعم الهوامش، وسرعة المعاملات.

تحديد الموارد والعمليات الرئيسة

بعـد أن صِيغ عرض اقتـراح الْقِيمة لـكلٍّ من العمـلاء والأعمال التجاريـة، يجب على الشـركات النظر في الموارد والعمليات الرئيسـة اللازمـة لتحقيـق تلك الْقِيمة؛ فبالنسـبة إلى شـركة خدمـات مهنية، على سـبيل المثال، عادة ما تكون المواردُ الرئيسـةُ هي العامِلين فيها، وتكون العملياتُ الرئيسـةُ الأشـخاصَ ذوي الصلة (التدريب والتطوير، على سـبيل المثال). أمّا لشـركة سـلع معلبة، فإنَّ الموارد الرئيسة هي العلامات التجارية القوية، وقنوات التوزيع لدى تجار التجزئة المختارة جيدًا، وقد تكـون العلامة التجارية المرتبطة وعمليات قناة الإدارة من بين العمليات الرئيسة.

في كثيـر من الأحيـان، لا تكوّن المـوارد والعمليـات الفردية هي التـي تصـنع الفـرق، ولكـن علاقة بعضـها مـع بعض. حيث سـتحتاج الشـركات دائمًا تقريبًا إلـى دمج الموارد والعمليات الرئيسـة بطريقة فريـدة؛ للقيام بوظيفة تخدم تمامًا مجموعة من العملاء، عندها تكون الشـركات قد أوجدت ميزة تنافسية بصورة دائمة على نحو ما. يساعد التشديد أولًا على عرض الْقِيمة وصيغة الربح على توضيح كيفية احتياج هـذه الموارد والعمليـات إلى الترابط؛ على سـبيل المثال: تقدم معظم المستشفيات العامة عرض قيمة يمكن وصفه بأنه «سنفعل أيَّ شيء لأيِّ شـخص». ولكن فعل كلِّ شيء للناس كافة يتطلب من هذه المستشفيات

أن تتوافـر لديهـا مجموعـة واسـعة مـن المـوارد (المتخصصـين، والمعـدات، وغيرهـا) التـي يمكـن ربطهـا ببعضـها بـأيٍّ صـورة من الصـور. والنتيجة هي ليس فقط عدم وجود تمايز ولكن عدم الرضـا أيضًا.

هيلتي تنسحب بخفة من بيع المعدات

استفـادت هيلتـي مـن فرصـة تغير قواعـد اللعبة لزيـادة الرِّبحيَّـة، بتحويل المنتجـات إلى خدمة؛ فبدلًا من بيع الأدوات (بأسـعار تنخفض باسـتمرار)، تحولت إلى خدمة التأجير فقط «الأداة التي أنت في حاجة إليها عندما تحتاج إليها، دون متاعب الإصلاح أو التخزين». يتطلب مثل هذا التغيير الجذري في عرض القيمة المطلوب للعملاء تحولًا في الجوانب جميعها لنموذج أعمالها.

شركة الأدوات الصناعية التقليدية		خدمة إدارة مجموعة أدوات هيلتي
مـبـيـعـات الأدوات الصناعية والمهنية ولوازمها.	**عرض القيمة للعميل**	تأجير مجموعة شاملة من الأدوات لـزيـادة إنتاجية المتعهدين في الموقع.
هـوامـش منخفضـة، دوران مخزون مرتفع.	**صيغة الربح**	هـوامـش مـرتـفـعـة؛ أصـول كـبـيـرة؛ دفـعـات شـهـرية لصيانة الأدوات، والإصلاح، والاستبدال.
قنـاة توزيـع، مصـانع منخفضـة الكلفـة فـي البلدان النامية، البحث والتطوير.	**الموارد والعمليات الرئيسة**	هـوامـش مـرتـفـعـة؛ أصـول كـبـيـرة؛ دفـعـات شـهـرية لصيانة الأدوات، والإصلاح، والاستبدال.

وعلى النقيض من ذلك، يستطيع المستشفى الذي يشدد على عرض قيمة محددة دمج الموارد والعمليات بطريقة فريدة تبهج الزبائن وتفرحهم؛ فالمركز الصحي الوطني في دنفر على سبيل المثال، يشدد على عرض قيمة محددة بقوله: إذا كنت تعاني مرضًا في الجهاز الرئوي، فأحضره إلى هنا، سنحدِّد أسبابه وجذوره ونصف العلاج الفاعل له. سمح تضييق مجال التركيز للمركز الصحي الوطني بتطوير العمليات التي تعمل على دمج الطرق التي يعمل من خلالها المتخصصون والمعدات المتخصصة معًا.

وكي تستطيع شركة تاتا موتورز تلبية متطلبات عرض القيمة لعملائها وصيغة الربح لنانو، كان عليها أن تعيد تصوُّر كيفية تصميم السيارة، وتصنيعها، وتوزيعها. جمعت تاتا فريقًا صغيرًا من المهندسين الشباب الذين - على عكس مهندسي الشركة الأكثر خبرة - لن يتأثروا، ويتحدد تفكيرهم بصيغ الأرباح الحالية لصناعة السيارات، وقد قلَّل هذا الفريق عدد الأجزاء في السيارة بصورة كبيرة، ما أدى إلى توفير كبير في النفقات، وأعادت تاتا أيضًا تصوُّر إستراتيجيّة موردها، واختارت الاستعانة بمصادر خارجية بنسبة (85%) من مكونات نانو، وقلَّصت عدد البائعين إلى (60%) من المعدل الطبيعي تقريبًا؛ لتخفيض نفقات المعاملات، وتحقيق وفورات أفضل للحجم.

وعلى الطرف الآخر من خط التصنيع، تتصوَّر تاتا طريقة جديدة تمامًا لتجميع سياراتها وتوزيعها، فقد كانت الخطة النهائية تقتضي شحن وحدات مكونات المركبات إلى شبكة تجميع مملوكة للشركة،

ولكن بصــورة مستقلة عن شبكة خط تجميع الشركة، حيث ستُبنى فيها على وَفْقِ الطلب. ستصمم النانو، وتبنى، وتوزع، وتخدم بطريقة جديدة جذريًّا، طريقة لا يمكن أن تتحقق دون نموذج جديد للعمل. وبينما هيئة المحلفيــن ما تــزال في الخارج ، فقد يتمكن راتان تاتا من حلِّ مشــكلة السلامة المرورية بهذه العملية.

أمَّا شركة هيلتي، فيكمن التحدي الأكبر في تدريب ممثلي مبيعاتها للقيــام بمهمة جديــدة تمامًا، فــإدارة المجموعة ليســت مبيعات لعدد قليل من الســاعات، ولكن تستغرق أيامًا عدَّة، أو أسابيع، بل أشهرًا من الاجتماعات لإقناع الزبائن بشراء برنامج بدلًا من المنتج. فجأة، وجد ممثلو المبيعات الذين اعتادوا التعامل مع قادة أطقم الشــراء، ومديرو الشراء الذين يعملون من خلال مقطورات متنقلة في الموقع - أنفسَهُم رؤساء تنفيذيين ومديرين ماليين لامعين عبر طاولات المؤتمرات.

إضــافة إلــى ذلك، تحتــاج عمليــات التأجير إلى مــوارد جديدة، وأشخاص جدد، وأنظمة تقنية معلومات أكثر قوة، وغيرها من التقنيات الجديدة؛ لتصــميم الحزم المناســبة وتطويرها، ثم التوصل إلى اتفاق بخصــوص الدفعــات الشــهرية. وكانــت هيلتي فــي حاجة إلــى عملية للحفــاظ على مجموعة كبيرة من الأدوات غيــر مكلفة وفاعلة أكثر مما اعتاده عملاؤها، وهذا يعني توافر مســتودعات كبيرة للتخزين، ونظام لإدارة المخــزون، ومصــدر تزويد لــلأدوات البديلة. وفــي جانب إدارة العملاء، طورت شــركة هيلتي موقعًا على شبكة الإنترنت مكَّنت مديري مشروعات البناء الاطلاع على الأدوات جميعها في مجموعاتها ومعدلات

استخدامها، وبتوافر هذه المعلومات بسهولة، يستطيع المديرون التعامل مع محاسبة النفقات المرتبطة بتلك الأصول بسهولة.

غالبًا ما تكون القواعد، والمعايير، والمقاييس، العنصر الأخير في الظهور عند تطوير نموذج الأعمال، وقد لا يمكن تصوُّرها كلها حتى يُخْتبر المنتج أو الخدمة جديدة، حيث تحتاج نماذج الأعمال إلى المرونة اللازمة للتغيير في السنوات الأولى من تأسيسها.

متى نحتاج إلى نموذج أعمال جديد؟

ينبغي للشركات المؤسسة أن تأخذ على عاتقها مباشرة تأسيس ابتكار نموذج الأعمال على محمل الجد، حيث يمكنها في كثير من الأحيان إيجاد منتجات جديدة تزعج المنافسين دون تغيير جذري لنموذج أعمالها التجارية الخاصة، على سبيل المثال: طورت شركة بروكتر آند غامبل عددًا من المنتجات، بما تصفه (الابتكارات المعطلة للسوق) مثل ممسحة وخرقة سويفر التي تستعمل مرة واحدة، ويمكن التخلص منها، ونوع جديد من معطرات الهواء. بُني كلا الابتكارين على نموذج أعمال (P & G) التجارية القائمة وهيمنتها على المواد الاستهلاكية المنزلية.

أحيانًا، يتطلَّب إيجاد نموٍّ جديد مغامرة الدخول إلى منطقة نموذج أعمال غير معروف، وليس فقط نحو المجهول، أو سوق غير معروفة. ولكن متى؟ يكون الجواب القصير المقتضب هو: عندما توجد حاجة إلى تغييرات كبيرة للعناصر الأربعة المتعلقة بالنموذج القائم،

ولكنَّ الأمر ليس بهذه البساطة دائمًا؛ لأنه توجد حاجة إلى قرار إداري حكيم. بعد كلِّ ما ذكرناه، لاحظنا خمسة ظروف إستراتيجيّة ما تتطلب غالبًا تغيير نموذج العمل، هي:

1. فرصة معالجة احتياجات مجموعات كبيرة من العملاء المحتملين الذين استُبْعدوا من السوق تمامًا؛ لأنَّ الحلول الحالية المتوافرة مكلفة جدًّا أو معقدة في نظرهم، وذلك عن طريق حلول ابتكارات معطلة، وتشمل هذا الفرصة توفير المنتجات في الأسواق الناشئة (أو الوصول إلى قاع الهرم، أي المجموعات الكبيرة والفقيرة)، كما فعلت نانو تاتا.
2. فرصة الاستفادة من العلامة التجارية لتقنية جديدة، والالتفاف حولها بنموذج أعمال جديد مثلما فعلت (أبل ومشغلات MP3)، أو فرصة الاستفادة من تقنية اخْتُبِرَتْ من قبل، وإيصالها إلى سوق جديدة (مثل، تقديم تقنيات عسكرية في مجالات الفضاء التجارية أو العكس).
3. فرصة جلب الاهتمام صوب مهمة يجب القيام بها، في حين أن مثيلاتها لم توجد حتى الآن، وهذا كثير الحدوث في الصناعات؛ حيث تشدِّد الشركات على المنتجات أو شرائح العملاء، ما يؤدي بهم إلى تحسين المنتجات الحالية أكثر وأكثر، وزيادة السلع مع مرور الوقت، ويعطي التشديد على الوظائف للشركات فرصة إعادة تعريف ربحية الصناعة؛ على سبيل المثال: عندما دخلت فيديكس سوق تسليم الطرود، لم تحاول المنافسة عن طريق خفض الأسعار أو

التسويق الأفضل، بل شدَّدت على الوفاء بحاجة عميل لم تُلَبَّ كليًّا، وهي حاجة تلقِّي الطرود الآن، على نحو أكثر موثوقية وأسرع بكثير مما قد تقدمه أيُّ خدمة أخرى، وللقيام بذلك كان عليها دمج عملياتها ومواردها الرئيسة إلى حدٍّ كبير بطريقة أكثر كفاية، وقد منح تركيز نموذج الأعمال الذي نتج من هذه الوظيفة فيديكس ميزة تنافسية كبيرة، استغرقت (UPS) سنوات عدَّة لنسخها وتقليدها.

4. الحاجة إلى درء معطلي السوق المنخفضة النفقات، فإذا نجح نانو، فسوف يهدِّد صنَّاع السيارات الأخرى، بقدر ما هددت مصانع الصلب الصغيرة مصانع الصلب المتكاملة قبل عقد من الزمن، بصناعة الصلب بكلفة أقل بكثير مما هو متوافر في السوق .
5. الحاجة إلى الرد على تحول أسس المنافسة. بالتأكيد، ما يُعرفُ حلًّا مقبولًا الآن في السوق سيتغير مع مرور الوقت، ما يؤدي بقطاعات السوق الأساسية إلى التحول نحو السلع. كانت شركة هيلتي في حاجة إلى تغيير نموذج أعمالها؛ بسبب انخفاض نفقات التصنيع العالمية؛ (جيدة بما يكفي) هكذا تمكن الوافدون الجدد من دخول السوق الكبيرة بأسعارهم المنخفضة، ما أدى إلى تراجع سوق الأدوات الصناعية ذات الجودة العالية.

وبطبيعة الحال ، يتعين على الشركات عدم الاستمرار في إعادة ابتكار نموذج الأعمال وتجديده، إلا إذا كانت على ثقة بأنَّ الفرصة كبيرة لتبرير هذا الجهد؛ إذ إنه لا فائدة تذكر من تأسيس نموذج

أعمـال جديـد إذا كان جديدًا بالنسـبة إلى الشـركة فقط، ولكن يجب أن يكون جديدًا، أو مغيرًا لقواعد لعبة الصـناعة أو السوق كلِّه. والقيام بخلاف ذلك سيكون مضيعة للوقت وهدرًا للمال.

ستسـاعدك هذه الأسـئلة على تقييم: هل سيسـفر تحدي ابتكار نموذج الأعمال عن نتائج مقبولة؟ ستزيد الإجابة بِ (نعم) عن الأسئلة الأربعة كلها كثيرًا من احتمالات التنفيذ الناجح:

- هل تستطيع ربط المهمة مع التشديد على عرض قيمة العميل الملزمة ؟
- هـل يمكنك ابتـكار نموذج يجعل العناصـر جميعهـا؛ اقتراح عرض عرض القيمة المقدَّم للعميل، وصيغة الربح، والموارد والعمليات الرئيسـة، تعمل معًا للقيـام بالمهمة بطريقة أكثر فاعلية ممكنة؟
- هل تسـتطيع إنشـاء عملية تطوير أعمال جديـدة غير مقيدة بالتأثيرات السلبية- في كثير من الأحيان- للأعمال الأساسية المخصوصة بك؟
- هل سيعرقل نموذج الأعمال الجديد المنافسين؟

إنَّ ابتـكار نموذج أعمال جديد لأعمال جديـدة لا يعني أنَّ نموذج الأعمال الحالي سيصـبح مهددًا أو يجب تغييره؛ ففي كثير من الأحيان نرى أنَّ نموذج الأعمال الجديد يعزِّز الأعمال الأسـاسـية ويكملها، مثلما اكتشفت أعمال داو كورنينج.

كيف استطاعت شركة داو كورنينج الخروج عن طريقها المألوفة؟

عندما تحين الساعة المناسبة لابتكار نموذج الأعمال بوضوح، لا يمكن النجاح فقط في الحصول على النموذج المناسب، ولكن أيضًا في التأكد أنَّ الأعمال الحالية لا تمنع بطريقة أو بأخرى النموذج الجديد من إيجاد قيمة له أو ازدهاره، فقد كانت هذه مشكلة داو كورنينج عندما بنى وحدة أعمال جديدة بصيغة أرباح جديدة من نقطة الصفر.

داو كورنينج يحتضن هوامش الرّبح المنخفضة

وجدت شركة الأعمال داو كورنينج ذات الرِّبحيَّة المرتفعة تقليديًّا فرصًا جديدةً في عروض الأرباح والهوامش المنخفضة، بإنشاء وحدة أعمال منفصلة تعمل بطريقة مختلفة تمامًا، وعن طريق تفريق الشركة جذريًّا بين وحدات الهوامش المرتفعة والمنخفضة، تجنبت الشركة تفكيك الأعمال التقليدية، بل وجدت مكاسب جديدة في هوامش الربح المنخفضة.

الأعمال المؤسسة		وحدة الأعمال الجديدة
حلول بحسب الطلب، عقود تم التفاوض عليها.	**عرض القيمة المقدم للعميل**	لا إضافات، أسعار الجملة، البيع من خلال الإنترنت.
هوامش مرتفعة، أسعار تجزئة عالية لدفع بدل خدمات الْقِيمة المضافة.	**صيغة الربح**	التسعير بحسب السوق، نفقات عامة منخفضة لاستيعاب هوامش أقل، إنتاجية عالية.
البحث والتطوير، وخدمات التوجيه.	**الموارد والعمليات الرئيسة**	نظام تقنية معلومات، عمليات بأقل كلفة، مكننة (أتمتة) بالحد الأقصى.

لسنوات عدَّة، باعت شركة داو كورنينج الآلاف من المنتجات المبنية على السيليكون، وقدمت الخدمات التقنية المتطورة لمجموعة واسعة من الصناعات، وذلك، بعد سنوات من النمو المربح، أصبحت مجموعة من المنتجات في حالة ركود، وتراوح مكانها، وقد كشفت مراجعة الإستراتيجيّة عن تبصُّر مهم جدًّا: أصبح جزء من منتجاتها المنخفضة السعر سلعة مطلوبة. لم يعد كثير من الزبائن من ذوي الخبرة في تطبيقات السيليكون في حاجة إلى الخدمات التقنية؛ بل كانوا في حاجة إلى منتجات أساسية بأسعار منخفضة، وقد أوجد هذا التحول فرصة للنمو، ولكن لاستغلال تلك الفرصة، كان لابدَّ لشركة داو كورنينج من معرفة وسيلة خدمة هؤلاء العملاء بالمنتج المنخفض السعر، كانت المشكلة أنَّ كلًّا من نموذج الأعمال والثقافة مبنيان على السعر المرتفع ، وعلى حزم المنتجات والخدمات المبتكرة. في عام 2002م، وفي السعي إلى تحقيق ما كان أساسًا سلعة الأعمال التجارية للعملاء المنخفضة السعر، طلب الرئيس التنفيذي لشركة داو كورنينج جاري أندرسون إلى المدير التنفيذي دون شيتس تنكو تكوين فريق للبدء في أعمال تجارية جديدة.

بدأ فريق العمل عن طريق صياغة عرض القيمة للعملاء الذي اعتقد أنه سيلبي المهمة التي ينبغي القيام بها من أجل العملاء الباحثين عن السعر المنخفض. قرر الفريق أنَّ سعر النقطة يجب أن ينخفض بمقدار (15%) (وهذا يعدُّ تخفيضًا كبيرًا بالنسبة إلى سلعة واحدة) . وعندما حلّل فريق البحث ما يتطلبه عرض القيمة للعملاء

الجديـد، أدرك أنَّ الوصـول إلـى تلك النقطة يحتاج إلـى اتخاذ ما هو أكثر بكثير من مجرد تخفيض الخدمات، ثمَّ إن خفض السـعر بصـورة جذريـة يدعو إلى صـيغة ربح مختلفـة تمامًا مع هيكل نفقـات أقلَّ من الأصـل بكثير، الـذي يعتمد كثيرًا علـى تطوير نظام تقنيـة المعلومات الجديد. ولبيع مزيد من المنتجات بصـورة أسـرع، تحتاج الشركة إلى استخدام الإنترنت لمكننة (أتمتة) العمليات، وتخفيض النفقات العامة إلى أقصى حدٍّ ممكن.

متى يكون النموذج القديم ناجحًا؟

أنت لا تحتاج دائمًا إلى نموذج أعمال جديد للاستفادة من فرصة تغير اللعبة، ففي بعض الأحيان، وكما فعل بروكتر آند جامبل مع سـويفر، تجد الشـركة أنَّ النموذج الحالي هو نموذج ثوري في سـوق جديدة. متى يكون النموذج القديم ناجحًا؟ عندما تكون قادرًا على تحقيق عرض القيمة للعميل الجديد:

- بوجود صيغة الربح الحالي.
- باستخدام معظم الموارد والعمليات الرئيسة الحالية، إنْ لم يكن كلَّها.
- باسـتخدام المقاييـس الأساسـية، والقواعـد، والمعاييـر، نفسـها التـي تستخدمها الآن في تشغيل العمل الحالي المخصوص بك.

كسر القواعد

بصـفتها شـركة ناضـجة وناجحـة، كانـت داو كورنينـج تزدحم بالموظفيـن المدرَّبيـن تدريبًـا جيـدًا، واعتـادوا تقديم عرض قيمة مخصص ذي لمسـة جمالية أخَّاذة. وللقيام بالمكننة (الأتمتة)، يجب أن تكـون الأعمال الجديدة أكثر توحيدًا الآن، وهو ما يعني إقامة قواعد

وقوانين مختلفة وأكثر صـرامة بكثير: على سبيل المثال: سيكون حجم الطلـب محددًّا بعـدد قليل من الخيارات ذات الحجم الكبير، وسـتكون المُهَـلُ الزمنيـة للتسـليم مـا بين أسـبوعين وأربعة اسـابيع وسـتكون الاسـتثناءات ذات كلفة إضـافية)، وسـتكون شـروط الائتمـان ثابتة، وسـتفرض رسـوم إذا طلب المشتري العميل خدمة إضـافية. وقد كُتِبَ على الجدار أمام الجميع: سَـيُمَيَّزُ المشـروع الجديد بمستوى منخفض من الاتصال الشخصـي مع العملاء، وستكون الخدمة مقدمة من آلات البيع، مثل آلات الصـرف التلقائي في المصـارف، ومضخات البنزين ذاتيـة الخدمـة، وجميعهـا موحـدة، لـذا كان لزامًا علـى داو كورنينج لتحقيق النجاح كسر القواعد التي استرشد بها سابقًا في نجاحه.

كان علـى شـيتس أن يحدد إذا كان المشـروع الجديد، بما له من قوانيـن وقواعد جديدة، قادرًا على النجاح في كنف محددات مؤسسـة داو كورنينج المؤسسـة. أقام شـيتس لعبة حرب تجريبية لاختبار مدى تفاعـل الموظفين والنظم مع متطلبـات عرض القيمة الجديد المقترح للعميل الجديد المقترح، ونحَّى جانبًا العادات الراسخة، لكنَّ العمليات القائمة أحبطت أيَّ محاولة لتغيير اللعبة، فأصـبح واضحًا أنَّ الأجسام المضـادة ستقضـي على المبادرة في مهدها. كانت الطريق إلى الأمام واضـحة: وعلـى المشـروع الجديد التحـرُّر من القواعـد القائمة، وله الحريـة في تقريـر القواعد المناسـبة؛ من أجل أن يزدهـر خط إنتاج سـلعة الأعمال التجاريـة الجديدة، وكان لا بدَّ من إنشـاء وحدة أعمال جديدة مـع هوية العلامة التجاريـة الجديدة لتعزيز الفرصـة وحماية النموذج القائم، فكانت النتيجة ولادة زياميتر Xiameter.

تحديد كفايات جديدة

بعد صياغة عرض القيمة الجديد للعميل، وصيغة الربح الجديدة، شدَّد فريق زياميتر على كفايات جديدة سيحتاج إليها، إضافة إلى الموارد والعمليات الرئيسة، وقد مثَّلت تقنية المعلومات، جزءًا صغيرًا من كفايات داو كورنينج الأساسية في ذلك الوقت، وظهرت بوصفها جزءًا رئيسًا من العمل الجديد المعتمد على شبكة الإنترنت، واحتاج فريق زياميتر أيضًا إلى موظفين يتَّخذون قرارات ذكية بسرعة جدًّا، ومن شأنَّهم التطوير في البيئة المتغيرة بسرعة، ومتخمين في البداية بكثير من الغموض حول العمل. وكما هو واضح ، يجب تعيين قدرات جديدة في الأعمال التجارية.

على الرُّغم من إنشاء زياميتر وتشغيلها بصفتها وحدة أعمال منفصلة، لم يرغب دون شيتس وفريق زياميتر التخلي عن ميزة الأعمال القائمة التي حصلوا عليها بمعرفتهم العميقة بالصناعة والمنتجات المخصوصة بهم، لقد كان التحدي هو الاستفادة من الخبرات دون استرجاع عقلية القواعد القديمة. أجرى شيتس بحثًا مركزًا في الموارد البشرية داخل شركة Dow Corning ممن يحبون المجازفة، وفي أثناء المقابلة، وعندما صادف المرشحين ذوي المهارات المناسبة، طلب إليهم تولي المنصب على الفور؛ قبل مغادرتهم الغرفة، فساعده هذا النهج على اختيار أولئك المرشحين الذين يمكنهم اتخاذ قرارات بسرعة، والإقدام على القيام بمجازفات كبيرة.

الخلطة السِّرِّيَّة: الصَّبر

عادة ما تراجع الشركات الجديدة الناجحة نماذج أعمالها أربع مرات أو نحو ذلك، وهي على الطريق المؤدية إلى الرِّبحيَّة، في حين يمكن أن يعمل ابتكار نموذج الأعمال الذي تمَّ التفكير فيه بصورة جيدة في كثير من الأحيان على تقصير هذه الدورة، ويجب على المؤسسين الناجحين تحمُّل الفشل الأولي، وفهم وجود حاجة إلى تصحيح المسار. في الواقع، يتعين على الشركات التّشديد على التعلم والتكيف بقدر تشديدها على التنفيذ، لذا نوصي الشركات التي ابتكرت نماذج الأعمال الجديدة أن تكون صبورة على عملية النمو (للسماح في فرصة اكتشاف السوق) وألّا تكون صبورة من أجل الربح (التحقق من صحة عمل النموذج في وقت مبكر)، فالعمل المربح هو أفضل مؤشر مبكر على قدرة النموذج على الاستمرار في الحياة.

وفقًا لذلك، وللسماح للمحاولة والخطأ اللذين يرافقان إنشاء أيّ عمل جديد على نحو طبيعي، يوجد أيضًا بناء دورة التنمية التي من شأنها أن تسفر عن نتائج، وتثبت الجدوى مع الحد الأدنى من نفقات الموارد. وعليه، أبقى داو كورنينج نطاق عمليات زياميتر صغيرًا، ولكنه وضع جدولًا زمنيًّا طموحًا لإطلاق العمل الجديد، وحدَّد هدف أن يصبح مربحًا بحلول نهاية سنته الأولى.

دفعت زياميتر قيمة استثمارات داو كورنينج في ثلاثة أشهر فقط، ومضت لتصبح نجاحًا تحويليًّا كبيرًا، و قبل لم يكن لدى داو كورنينج أيُّ مكونات للبيع عبر الإنترنت؛ أما الآن يتأتى (30%) من المبيعات عبر الإنترنت، وهذا ما يقرب من ثلاثة أضعاف متوسط الصناعة، ومعظم

هؤلاء العملاء جدد للشــركة، وبعيدون كلَّ البعد عن العملاء الحاليين. في الواقع، دعمت زياميتر الأعمال الرئيســة، ما سمح لمندوبي مبيعات داو كورنينج فرض التسعير الممتاز عند تقديم العروض الجوهرية، مع توفير بديل قابل للتطبيق بالنسبة إلى من سيتذمرون من السعر .

ما القواعد، والمعايير، والمقاييس التي تقف حجر عثرة في طريقك؟

في أيِّ عمل، غالبًا ما يتلاشــى الفهم الأساســيّ للنموذج الرئيس في ضــباب الذاكــرة المؤسســية، ولكنه يعيش فــي القواعد، والمعاييــر، والمقاييس التي وُضِــعَتْ لحماية الوضــع الراهن (على سبيل المثال: «هوامش الربح الإجماليّ يجب أن تكون عند 40%»)؛ حيث تعدُّ خط الدفاع الأول ضــد أيِّ نموذج جديد يترسخ في المشروعات القائمة .

مالي

- الهوامش الإجماليّة.
- حجم الفرصة.
- تسعير الوحدة.
- هامش الوحدة.
- الوقت للوصول إلى نقطة التعادل.
- صافي حسابات الْقِيمة الحالية.
- استثمار الكلفة الثابتة.
- البنود الائتمانية.

التشغيلية

- جودة المنتج النهائي.
- جودة المورد.
- التصنيع الداخلي مقابل الاستعانة بمصادر خارجية.

- خدمة العملاء.
- القنوات.
- الْمُهَلُ الزمنية.
- المناولة.

أخرى

- التسعير.
- مطالب الأداء.
- دورة حياة تنمية المنتج.
- أسس حوافز الأفراد ومكافآتهم.
- متغيرات العلامة التجارية.

عادة ما تنبع محاولات الشركات المؤسسة في النمو التحويلي من المنتج أو تقنية الابتكارات، وتتّسم جهودهم في كثير من الأحيان بدورات تطوير لمدد طويلة، ومحاولات متقطعة للعثور على السوق، وكما توحي قصة أبل آي بود التي كانت سببًا في كتابة هذه المقالة، لم تكن الأعمال التحويلية الحقة مطلقًا حصرًا على اكتشاف تقنية كبيرة وتسويقها، بل يأتي نجاحها من وضع التقنية الجديدة في نموذج أعمال قوي ومناسب.

شهد بوب هيجنز؛ المؤسس والشريك العام لهايلاند كابيتال وشركائها، نصيبه من النجاح والفشل في مشروعاته خلال عشرين سنة من عمله في هذه الصناعة. ويلخص بوب هيجنز أهميَّة ابتكار نموذج الأعمال وقوته على النحو الآتي: «اعتُقد تاريخيًّا أننا نحن؛ الرأسماليين المغامرين، نفشل حين ندعم التقنية، وننجح حين ندعم نماذج الأعمال الجديدة».

إستراتيجيّة المحيط الأزرق

دبليو. تشان كيم ورينييه موبورنيه

جي لاليبرتيه، الذي كان يوما مًا عازف أكورديون، ولاعب سيرك العصي الطويلة، وملتهم اللهب، هو الآن الرئيس التنفيذي لواحدة من أكبر الشركات المصدرة للثقافة في كندا سيرك دو سولي Cirque du Soleil الذي تأسس عام 1984م من قبل مجموعة من فناني الشوارع، ونظَّم السيرك عشرات من الإنتاجات التي شاهدها نحو أربعين مليون شخص في تسعين مدينة في العالم، وعائدات خلال عشرين عامًا توازي العائدات التي استغرقت سيرك رينجلينج بروس وبارنوم وبيلي ، الشركة الرائدة في مجال السيرك العالمي، أكثر من قرن من الزمان لتحقيقها.

حدث نمو السيرك السريع في وضع بعيد الاحتمال، كانت أعماله (ولا تزال) في تدهور مستمر على المدى الطويل. حيث أصبح بديلة للترفيه، مثل الأحداث الرياضية، والتلفاز، وألعاب (الفيديو) التي تلقي بظلال نموها على أعمال السيرك. أصبح الأطفال، الدعامة الأساسية

لجمهور السـيرك، يفضـلون (البلاي ستيشـن) على أعمال السـيرك، إضـافة إلى الشـعور المتزايد، الـذي تغذيه جماعات حقـوق الحيوان، ضـد اسـتخدام الحيوانات التي تعدُّ تقليديًّا جزءًا لا يتجزأ من فقرات السـيرك. وعلى جانب العرض، كان نجوم الأداء الذيـن يعتمد عليهم سيرك رينجلينـج ومؤسسات السيرك الأخرى في جذب الحشود، يملون شروطهم في كثير من الأحيان؛ ونتيجة ذلك، تراجعت الصناعة باطِّراد فـي أعداد المتفرجين، وزيادة في النفقات. وما هو أكثر من ذلك، كان على أيِّ وافد جديد لهذه الأعمال التنافس بشـدة ضـد شاغلي الأعمال الذين -ولمعظم القرن الماضي- وقد وضعوا معايير الصناعة.

إذن، كيف استطاع السيرك زيادة إيراداته بمقدار اثنين وعشرين ضعفًا خلال السنوات العشر الماضية في مثل هذه البيئة غير الجاذبة؟ يقـول شـعار واحد من إنتاجـات السـيرك الأولى: «نحن نعيـد اختراع السيرك». لم يكن السيرك يكسب المال عن طريق التنافس ضمن حدود هذه الصـناعة القائمـة، أو عن طريق اختلاس العمـلاء من رينجلينـج وغيرها، وبدلًا من ذلك، سوقًا جعلت من المنافسة من خلالها غير ذي صـلة، فقد جذبت مجموعة جديدة تمامًـا من الزبائن الذين لم يكونوا من الزبائن التقليدين للصناعة، البالغين وعملاء الشركات الذين لجؤوا إلى المسرح التمثيليّ، والمسـرح الغنائيّ (الأوبرا) والرقص الإيقاعيّ (الباليه)، وكانوا على اسـتعداد لدفع سعر تذكرة أكثر بمرات عدَّة من سعر تذكرة السيرك التقليدية لخبرة ترفيهية لم يسبق لها مثيل.

ولفهـم طبيعـة الإنجـاز في السـيرك، علينـا أن نـدرك أن عالم الأعمال يتكون مـن نوعين مميَّزين من المجالات، هما: محيطات حُمْرٌ

وأخرى زُرْقٌ، حيث تمثل المحيطات الْحُمْر الصناعات الموجودة اليوم جميعها، وهي مجال السوق المعروفة، وفيها تكون حدود الصناعة معرفة ومقبولة، وقواعد لعبة المنافسة مفهومة جيدًا. وتحاول الشركات القائمة في هذا المجال التفوق على منافسيها؛ من أجل الاستيلاء على حصة أكبر من الطلب الموجود، وعندما يصبح هذا المجال أكثر ازدحامًا، تنخفض احتمالات الأرباح والنمو، وتتحول المنتجات إلى سلع، وتحول زيادة المنافسة المجال إلى ساحة معركة دموية.

في حين تشير المحيطات الزُّرْق إلى الصناعات غير الموجودة حاليًّا جميعها، مجال السوق المجهولة، وهي غير ملوثة بدموية المنافسة، وفيها يتم إنشاء الطلب بدلًا من التناحر عليه، حيث توجد فرص كبيرة للنمو المربح والسريع في آن معًا. توجد طريقتان لإنشاء المحيطات الزُّرْق، ففي حالات قليلة، يمكن للشركات أن تنشئ صناعات جديدة تمامًا، كما فعل موقع آي باي مع صناعة المزاد على الإنترنت، ولكن في معظم الحالات، ينشأ المحيط الأزرق من داخل المحيط الأحمر، عندما تغير الشركة حدود الصناعة القائمة. وكما سيتضح في وقت لاحق، هذا ما فعله سيرك دو سولي؛ بكسر الحدود التي تفصل السيرك عن المسرح، أنشأ المحيط الأزرق الجديد والمربح صناعةَ السيرك من داخل المحيط الأحمر.

السيرك هو مجرد واحد من أكثر من مئة وخمسين من إبداعات المحيط الأزرق التي درسناها في أكثر من ثلاثين صناعة، باستخدام بيانات تعود إلى أكثر من مئة سنة خلت، وقد حلَّلنا الشركات التي أنشأت تلك المحيطات الزُّرْق ومنافسيهم الأقل نجاحًا، والذين وقعوا في

شــراك المحيطات الْحُمْر، ولاحظنا بدراسة البيانات، نمطًا متسقًا من التفكير الإستراتيجيّ وراء إنشــاء الأسواق والصناعات الجديدة، التي نســميها إســتراتيجيّة المحيط الأزرق. يختلف المنطق وراء المحيط الأزرق عن إستراتيجيّة النماذج التقليدية التي تشدِّد على المنافسة في مجال الســوق الحالية. فــي الواقع يمكن القول: إن فشــل المديرين في معرفة الفروق بين إستراتيجيّات المحيطين؛ الأحمر والأزرق وراء كثير من الشركات التي تواجه صعابًا عند محاولة الإفلات من المنافسة.

الفكرة باختصار

ما أفضل وســيلة لتعزيز النمو المربح؟ وقف التنافس في مجالات الصناعات المكتظة، ففي **المحيطات الحُمْرِ**، تحاول الشــركات التفوق على المنافســين لانتــزاع شــرائح أكبر من الطلب الموجــود، وعندما يصــبح المجال مزدحمًا على نحو متزايد، يتقلص الربح، وتضيق آفاق النمو، وتصبح المنتجات سلعًا، وتتحول المنافسة الحادة أكثر من أيّ وقت مضى إلى ساحة حرب دموية .

كيف يمكن تجنب العراك؟ يوصــي كيم وموبورن إنشــاء **محيطــات زُرْق**، وهي أســواق لا تنازع فيها، وتجعل المنافسة غير ذي صلة. وفي المحيطات الزُرْق، يُختــرع الطلــب الجديد ويُقتنص. هنــاك، تقدَّم للعملاء قفزة فــي الْقِيمة في حين تبســط النفقات خاصتك وتنظيمها. أمّا النتيجة، فأرباح جيدة ومجزية، ونمو ســريع، وإنصاف للعلامة التجارية التي ستستمر لعقود، في الوقت الذي يتبارى فيه المنافسون للحاق بك.

لناخذ سيرك دو سولي مثالًا، فقد أوجد هذا السيرك صناعة جديدة جمعت بين عناصــر السيرك التقليدي وعناصر مستمدة من المسرح المتطورة. وفي غضون عشــرين ســنة، حقَّق الســيرك إيرادات كافح ســيرك رينجلينج بروســ وبارنوم وبيلي، الشركة الرائدة في مجال السيرك العالمي، أكثر من قرن لتحقيقها.

سنتطرق في هذه المقالة إلى مفهوم إستراتيجيّة المحيط الأزرق، ووصف خصائصها المميزة، إذ إننا نقيِّم العواقب المنطقية للأرباح والنمو في مجال المحيطات الزُرْقِ، ونناقش لِمَ يعدُّ إنشاؤها حتمية متزايدة على الشركات في المستقبل. نعتقد أنَّ فهم إستراتيجيّة المحيط الأزرق سيساعد شركات اليوم وهي تكافح من أجل النمو والاستمرار، ومن أجل النجاح في الأعمال التجارية في عالم أعمال متسارع.

المحيطات الزُرْقُ والْحُمْرُ

على الرُّغم من أنَّ المصطلح قد يكون جديدًا، فإنَّ المحيطات الزُرْق كانت دائمًا معنا. عد إلى الوراء مئة عام، وتساءل عن الصناعات المعروفة اليوم، التي كانت مجهولة في ذلك الحين، الجواب: الصناعات الأساسية مثل السيارات، وتسجيل الموسيقى، والطيران، والبتروكيماويات، والأدوية، وم يكن أحد أيضًا يعرف شيئًا عن الاستشارات الإدارية، أو كانت قد بدأت في الظهور. والآن، أدر عقارب الساعة إلى الوراء ثلاثين عامًا فقط، واطرح على نفسك السؤال نفسه. مرة أخرى، عدد كبير من الصناعات بمليارات الدولارات قفزت إلى حيز الوجود: صناديق الاستثمار المشترك، والهواتف الخلوية، والتقنية الحيوية، وتجارة التجزئة، وتسليم الطرود السريع، وألواح التزلج، والمقاهي والحانات، وأشرطة الفيديو المنزلية، على سبيل المثال لا الحصر. قبل عقود ثلاثة فقط، لم يكن أيٌّ من هذه الصناعات موجودة بطريقة ذات معنى.

تطبيق الفكرة

كيف نبدأ في إنشاء المحيطات الزُّرْق؟ يقدِّم كيم وموبورن الاقتراحات الآتية:

فهم المنطق وراء إستراتيجيّة المحيط الأزرق: إن المنطق وراء إستراتيجيّة المحيط الأزرق هو منطق حدسيّ:

- **هو ليس عن ابتكار التقنية.** نادرًا ما تنتج المحيطات الزُّرْق من الابتكار التقني، وفي كثير من الأحيان، تكون التقنية المطلوبة موجودة فعلًا، ويربطها مبدعو المحيط الأزرق بما يقيمه المشترون؛ فكومباك على سبيل المثال، استخدمت التقنيات الموجودة في إنشاء الخادم بروساينا، الذي أعطى المشترين ضعف حجم ملفات الطباعة وقدراتها التي تمتلكها الحواسيب الصغيرة مقابل ثلث السعر.
- **لست مجبرًا على المغامرة في المياه البعيدة لإنشاء المحيطات الزُرْق.** تنشأ معظم المحيطات من الداخل، وليس بعيدًا عن صناعات المحيطات الْحُمْر القائمة، ففي كثير من الأحيان ينشئ المؤسسون المحيطات الزُّرْق ضمن أعمالهم الأساسية. لننظر إلى الميجابكسل الذي أنشأته (AMC)، اللاعب المخضرم في صناعة السينما والمسرح. قدمت تقنية الميجابكسل لرواد السينما خبرات مشاهدة مدهشة في مسارح بحجم ملاعب الكرة، وبنفقات أقل لأصحاب المسارح والسينما.

تطبيق تحركات إستراتيجيّة المحيط الأزرق

لتطبيق تحركات إستراتيجيّة المحيط الأزرق:

- **لا تستخدم أبدًا المنافسة بصفتها المعيار.** وبدلًا من ذلك، اجعل المنافسة غير ذات صلة بإيجاد قفزة في الْقِيمة لكلٍّ من نفسك وعملائك. تحرّكت شركة فورد بهذا الاتجاه عندما صنعت طراز T، بإمكانها التفوق على المألوف، وصناعة السيارات المخصصة

للأثريـاء، الذيـن يشـترونها للتمتع في عطلـة نهاية الأسـبوع، والتنزه في جنبات الريف. ولكنها بدلًا من ذلك، عرضـت سـيارة للاستخدام اليومي، كانت أكثر مبيعًا وبأسـعار معقولة، ومتينة، وسهلة الاستخدام والإصـلاح أفضـل من عروض المنافسـين. ازدهرت مبيعات طراز T، وقفـزت مبيعات فورد في السـوق من (9%) عـام 1908م إلى (61%) عام 1921م.

- **قلِّل قيمة النفقات والنفقات المخصوصة بك، في حين هيئ للعملاء مزيـدًا مـن الْقِيمة**. تخلص سـيرك دو سـوليه من عناصـر السـيرك التقليدية المكلفة، مثل عروض الحيوانات والتنازلات غير الضـرورية، وقد سـاعد تخفيض هيكل النفقات القائمين على السـيرك على توفير عناصـر متطورة من المسرح التي يرغب فيها البالغون من الجماهير، مثل العروض الموسـيقية التقليدية الأصلية، وفقرات السحر، وجميعها يتغيـر من عام إلـى آخر. جذبـت الْقِيمة المضـافة البالغين الذين لم يذهبوا إلى السـيرك لسـنوات، وأغرتهم بالعودة على نحو أكثر إقبالًا، ومـن ثمَّ زيـادة الإيـرادات. وعن طريق تقديم الأفضـل من السـيرك والمسـرح، أوجد السـيرك مسـاحة في السـوق لم يكن لها اسـم، ولا منافسون حتى تلك اللحظة.

هذه المرة ، حرِّك عقارب السـاعة إلى الأمام مدة عشرين عامًا، واسـأل نفسك: ما عدد الصناعات غير المعروفة اليوم ستكون معروفة فيمـا بعد؟ وإذا كان التاريخ يتنبأ بالمسـتقبل، فسـيكون الجواب: كثير جدًّا؛ فللشركات قدرة هائلة على إيجاد صناعات جديدة، وإعادة إنشاء تلـك القائمة، وهـذه حقيقة تنعكس فـي التغيرات العميقـة التي كانت ضـرورية في طريقة تصـنيف الصناعات، فقد اسـتبدلت عام 1997م

معايير تصنيف الصناعية القديمة المعيارية التي يزيد عمرها على نصف قرن (SIC)، ليحلَّ مكانها نظام تصنيف الصناعات في أمريكا الشمالية (NAICS). وسَّع النظام الجديد القطاعات الصناعية (SIC) العشرة إلى عشرين، ليشير إلى الحقائق الناشئة لصناعة الأراضي الجديدة، وصناعات المحيطات الزُرْق الجديدة. أصبح قطاع الخدمات في ظل النظام القديم -على سبيل المثال- الآن سبعة قطاعات؛ تتراوح من المعلومات إلى الرعاية الصحية والمساعدة الاجتماعية. بالنظر إلى أن هذه الأنظمة قد صُمِّمت لتوحيد التصنيف والاستمرارية، يظهر مثل هذا الاستبدال أهميّة المحيطات الزُرْق التي نتجت عن مصدر النمو الاقتصادي الكبير.

عند النظر إلى الأمام، يبدو واضحًا لنا أن المحيطات الزُرْق ستبقى محرك النمو، وأنّ آفاق النمو في الأماكن الأكثر رسوخًا في السوق، المحيطات الْحُمْر، تتقلص باطراد، فقد ساعد التقدم التقني تحسن الإنتاجيّة الصناعية بصورة كبيرة، ما سمح للموردين إنتاج مجموعة واسعة لم يسبق لها مثيل من المنتجات والخدمات. ومع سقوط الحواجز التجارية بين الدول والمناطق، وتوافر المعلومات عن المنتجات والأسعار على نحو فوري ومتاح عالميًّا، تواصل الأسواق المتخصصة وملاذات الاحتكار الاختفاء، وفي الوقت نفسه، توجد أدلة قليلة أي زيادة في الطلب، وفي الأقل الأسواق المتقدمة، وحيث تشير إحصاءات الأمم المتحدة الأخيرة حتى إلى انخفاض عدد السكان؛ والنتيجة أن أصبح العرض يتجاوز الطلب في كثير من الصناعات.

سارع هذا الوضع حتمًا في تحويل المنتجات والخدمات إلى سلع، وأشـعل حروب الأسعار، وقلَّص هوامش الربح، ووفقًا لدراسات حديثة، أصبحت العلامات التجارية الأمريكيّة الرئيسة في مجموعة متنوعة من فئات المنتجات والخدمات على حدٍّ سـواء، متشابهة إلى حدٍّ كبير أكثر فأكثر. وكلما أصـبحت العلامات التجاريـة متماثلة، يتزايد بناء الناس خيارات قواعد الشـراء الخيارات على السعر. فلم يعد الناس يصرُّون، كما في الماضـي -على أن يكون منظف الغسـيل هـو التايد- وليس من الضـرورة الالتزام بشراء معجون الأسنان كولجيت عندما تتوجد حملة ترويجية لكريسـت، والعكس وارد. في الصناعات المكتظة، يصبح من الصـعب التفريـق بين العلامات التجارية سـواء في مُـدد الطفرات أو الركود الاقتصادية.

مفارقة الإستراتيجيّة

يا للأسـف، يبدو أن معظم الشـركات بقيـت قابعة في محيطاتها الْحُمْـر! ففـي دراسـة الأعمال التي طبقـت على مئة وثماني شـركات، وجدنـا أن المشـروعات الجديدة فـي (86%) منها كانـت امتدادًا لما هو قائم من أعمال، وهي ليسـت سـوى تحسـينات جزئية إضـافية إلى الأعمـال الحاليـة، وكان (14%) منها فقط يرمي إلى إيجاد أسـواق أو صناعات جديدة. وفي حين أن خطَّ الملحقات مثَّل (62%) من إجماليّ الإيـرادات، فإنّه مثّل (39%) فقط من إجمالـيّ الأرباح، وفي المقابل، فـإن نسـبة (14%) من الشـركات التي اسـتثمرت في إنشـاء أسـواق وصـناعات جديدة كوَّنت ما قيمته (38%) من إجماليّ الإيرادات، وقد كوّنت قيمة مدهشة مقدارها (61%) من إجماليّ الأرباح.

فلمـاذا هذا الخلل الكبير في مصـلحة المحيطـات الْحُمْر؟ يعود جـزء من الجواب إلى أن إسـتراتيجيّة الشـركة تتأثر كثيـرًا بجذورها في الإسـتراتيجيّة العسـكرية، فلغة الإسـتراتيجيّة مشـبعة بالمفردات والمرجعيـات العسـكرية، مثل: (ضـباط) المسـؤولين التنفيذيين في مكاتـب (القيـادة العامـة)، (والقوات) وعلـى (الخطـوط الأماميّة) وبوصـفها بهذه الطريقة، تصبح الإسـتراتيجيّة كلَّ شيء عن المنافسة فـي المحيطـات الْحُمْر، فالإسـتراتيجيّة هي في مواجهة الخصـم في سـاحة معركة ذات أرض محـدودة. أمّا إسـتراتيجيّة المحيط الأزرق، وعلى النقيض من ذلك، فهي في ممارسـة الأعمال التجارية التي تخلو من التّنافس. إنَّها في إنشـاء سـاحات جديدة، وليس تقسيم السَّاحات الحالية؛ لذا فالتشديد على المحيط الأحمر يعني قبول العوامل المقيدة الرئيسة للحرب، والتضاريس المحدودة، والحاجة إلى التغلب على العدو لتحقيـق النجاح، إنها تعني أيضًـا إنكار القوة المميـزة لعالم الأعمال، وهي القدرة على إيجاد مساحة السوق الجديدة التي لا منازع فيها.

لقد تفاقم ميل إسـتراتيجيّة الشـركة في التّشديد على الفوز على المنافسـين؛ بسبب صعود الشركات اليابانية في سبعينيات وثمانينيات القرن العشرين، فلأول مرة في تاريخ الشركة، هجر العملاء الشركات الغربيـة فـي جماعـات كبيـرة. وعندما شـنت المنافسـة في السـوق العالميـة، ظهر عدد كبير من إسـتراتيجيّات المحيط الأحمر، وزعمت جميعها أن المنافسة هي في صميم نجاح الشركات وفشلها، أما اليوم، فبالكاد يتحدث الناس عن الإسـتراتيجيّة دون استخدام لغة المنافسة، أما المصـطلح الأفضـل الذي يرمز إلى ذلك، فهو (ميزة تنافسية) إن

النظرة العالمية للميزة التنافسية هي -غالبًا- اندفاع الشركات للتفوق على المنافسين، والحصول على حصة أكبر من مساحة السوق الحالية.

نعم، للمنافسة أهميَّة كبيرة. ولكن من خلال التّشديد على المنافسة، تجاهل العلماء، والشركات، والاستشاريون جانبين مهمين جدًّا، بل نزعم أنهما أكثر أهميِّة بكثير من الجوانب المربحة للإستراتيجية: واحد منهما إيجاد أسواق لا منافسة فيها وتطويرها، أو يوجد قليل منها؛ المحيطات الزُّرْق. وأمّا الآخر، فهو استغلال المحيطات الزُّرْق وحمايتها. هذه التحديات مختلفة جدًّا عن تلك التي وجَّهت معظم انتباه الإستراتيجيّين لها.

نحو إستراتيجيّة المحيط الأزرق

ما نوع المنطق الإستراتيجيّ الذي نحتاج إليه لتوجيه إنشاء المحيطات الزُّرْق؟ للإجابة عن هذا السؤال، اطلعنا على بيانات يعود تاريخها إلى أكثر من مئة عام خلت عن إنشاء المحيط الأزرق؛ لنرى ما يمكن أن يستشف من أنماط عن ذلك، فقد عرضنا بعض البيانات المتوافرة لدينا في (لقطة من إبداعات المحيط الأزرق) تظهر اللقطة لمحة عامة عن إبداعات المحيط الأزرق الرئيسة في ثلاث صناعات تمسُّ حياة الناس بصورة كبيرة جدًّا: السيارات، وكيفية ذهاب الناس إلى العمل، والحواسيب، وما يستخدمه الناس في العمل، ودور العرض (السينما)، والمسارح، حيث يذهب الناس بعد العمل للاستمتاع، فوجدنا أنّ:

المحيطات الزُرْق ليست في الابتكار التقني

تشـترك التقنية المتطورة أحيانًا في إنشـاء المحيطـات الزُرْق، ولكنها ليسـت سمة مميزة، وهذا صحيح في كثير من الأحيان، حتى في الصناعات المشبعة بالتقنية. ويكشف العرض، وعبر الصناعات الممثلة الثلاث جميعها، نادرًا ما كانت المحيطات الزُرْق نتيجة للابتكار التقني في حدِّ ذاته، فالتقنية المطلوبة كانت في كثير من الأحيان موجودة فعلًا، حتى إن خطَّ التجميع التجديدي الذي أدخله فورد، يمكن تتبعه في صناعة تعليب اللحوم في أمريكا. لم ينشأ المحيط الأزرق في صناعة الحواسيب نتيجة لابتكارات التقنية وحدها، كما كان الحال في صـناعة السيارات، بل عن طريق ربط التقنية بما يقيمه المشـترون، وكذلك كان الحال مع آي بـي أم (650) وخادم PC كومباك، التي غالبًا ما تضـمنت تبسـيط التقنية.

لقطة من إبداعات المحيط الأزرق

يحـدِّد هذا الجدول العناصـر الإسـتراتيجيّة التي كانـت معروفة لإبداعـات المحيط الأزرق في ثلاث صـناعات مختلفة في عصور متباينة، والمقصود بها أن تكون شاملة في الشـرح أو مفصلة للمضـمون، فقد اخترنا إظهار الصناعات الأمريكيّة؛ لأنّها تمثل السـوق الأكبر والأقل تنظيمًا خلال مدَّة الدراسـة، حيث يظهر نمط إبداعات المحيط الأزرق في هذه الصـناعات الثلاث متسـقًا مع ما لاحظناه في الصـناعات الأخرى في الدراسة نفسها.

إبداعات المحيط الأزرق الرئيسة	هل إنشاء المحيط الأزرق من قبل وافد جديد أم من المؤسسين؟	هل كانت بسبب التقنية الرائدة أم قيمة رائدة؟	عند إنشاء المحيط الأزرق، هل كانت الصناعة جاذبة أم غير جاذبة؟
السيارات **طراز فورد T** عندما كُشِفَ عنها عام 1908م، كان طراز T أول سيارة تنتج بأعداد كبيرة، وكانت منخفضة السعر، حتى أصبح بإمكان أي مواطن أمريكي شراؤها.	وافد جديد	قيمة رائدة* (تقنية قائمة)	غير جاذبة
جنرال موتورز (سيارة لكل مورد ولكل غرض) أنشأت جنرال موتورز المحيط الأزرق عام 1924م بإدخال المرح والابتكار (الموضة) في السيارة.	مؤسس حالي	قيمة رائدة (بعض التقنية الجديدة)	جاذبة
السيارات اليابانية ذات الكفاية في استهلاك الوقود أنشأ صانعو السيارات اليابانيون المحيط الأزرق في منتصف سبعينيات القرن العشرين، عن طريق خطوط إنتاج السيارات الصغيرة التي يمكن الاعتماد عليها.	مؤسس حالي	قيمة رائدة (بعض التقنية الجديدة)	غير جاذبة

إبداعات المحيط الأزرق الرئيسة	هل إنشاء المحيط الأزرق من قبل وافد جديد أم من المؤسسين؟	هل كانت بسبب التقنية الرائدة أم قيمة رائدة؟	عند إنشاء المحيط الأزرق، هل كانت الصناعة جاذبة أم غير جاذبة؟
منيفان كرايسلر عند إدخال شركة كرايسلر شاحنة الركاب الصغيرة عام 1984م، كانت قد أنشأت فئة جديدة من السيارات يسهل استخدامها بوصفها وفيها مساحة للركاب كالحافلة.	مؤسس حالي	قيمة رائدة (معظمها تقنية قائمة)	غير جاذبة
الحواسيب **آلة تبويب** (CTR) أنشأت (CTR) عام 1914م آلة الأعمال الصناعية عن طريق تبسيط آلات التبويب ونمذجتها وتأجيرها، وغيَّرت اسمها في وقت لاحق إلى (IBM).	مؤسس حالي	قيمة رائدة (بعض التقنية الجديدة)	غير جاذبة
IBM 650 **الحاسوب الإلكتروني والنظام** (360) في عام 1952م، أنشأت آي بي أم صناعة الحواسيب التجارية من خلال تبسيط التقنية الحالية وتخفيض قوتها وسعرها. وفجرت المحيط الأزرق الذي أنشأته بوساطة الحاسوب (650) عندما كشفت عام 1964م النقاب عن نظام (360)، أول وحدة نظام حاسوب.	مؤسس حالي	قيمة رائدة (650: معظمها تقنية قائمة) قيمة وتقنية رائدة (نظام/360: تقنيات جديدة وقائمة)	غير قائمة

إبداعات المحيط الأزرق الرئيسة	هل إنشاء المحيط الأزرق من قبل وافد جديد أم من المؤسسين؟	هل كانت بسبب التقنية الرائدة أم قيمة رائدة؟	عند إنشاء المحيط الأزرق، هل كانت الصناعة جاذبة أم غير جاذبة؟
حاسوب أبل الشخصي على الرُّغم من أنه لم يكن أول حاسوب منزلي، فقد كان حاسوب أبل II المتكامل والسهل الاستعمال واحدًا من إبداعات المحيط الأزرق التي ظهرت عام 1978م.	وافد جديد	قيمة رائدة (معظمها تقنية قائمة)	غير موجودة
خوادم حواسيب كومباك أنشأت كومباك المحيط الأزرق عام 1992 عن طريق خادم بروسينيا؛ الخادم الذي وفَّر للمشترين قدرات تخزين وطباعة تعادل ضعف ما توفِّره الحواسيب الصغيرة، وبثلث سعرها.	مؤسس حالي	قيمة رائدة (معظمها تقنية قائمة)	غير موجودة
حواسيب ديل المصنوعة بحسب الطلب في منتصف 1990م، أنشأت ديل المحيط الأزرق في صناعة ذات قدرة تنافسية عالية، عن طريق إيجاد خبرات شراء وتسليم جديدة بالنسبة إلى المشترين.	وافد جديد	قيمة رائدة (معظمها تقنية قائمة)	غير موجود

إبداعات المحيط الأزرق الرئيسة	هل إنشاء المحيط الأزرق من قبل وافد جديد أم من المؤسسين؟	هل كانت بسبب التقنية الرائدة أم قيمة رائدة؟	عند إنشاء المحيط الأزرق، هل كانت الصناعة جاذبة أم غير جاذبة؟
دور السينما **أول مسرح للسينما** فتح أول مسرح سينما أبوابه عام 1905م، وكان يعرض الأفلام القصيرة على مدار الساعة لجماهير الطبقة العاملة بخمسة سنتات .	وافد جديد	قيمة رائدة (معظمها تقنية قائمة)	غير موجود
المسارح الفخمة المسارح الفخمة أنشأتها روكسي روثابفيل عام 1914م، كانت هذه المسارح تقدم مسرحًا غنائيًّا (أوبرا) لمشاهدة السينما بأسعار في متناول الجميع.	مؤسس حالي	قيمة رائدة (معظمها تقنية قائمة)	غير جاذبة
تجمع دور السينما في ستينيات القرن العشرين، انتشرت تجمعات دور السينما المتعددة في مراكز التسوق في ضواحي المدن الأمريكيّة. وفرت تجمعات دور السينما خيارات أكبر للمشاهدين، في حين خفضت نفقات المالكين.	مؤسس حالي	قيمة رائدة (معظمها تقنية قائمة)	غير جاذبة

إبداعات المحيط الأزرق الرئيسة	هل إنشاء المحيط الأزرق من قبل وافد جديد أم من المؤسسين؟	هل كانت بسبب التقنية الرائدة أم قيمة رائدة؟	عند إنشاء المحيط الأزرق، هل كانت الصناعة جاذبة أم غير جاذبة؟
تجمعات دور السينما الضخمة عرضت تجمعات دور السينما الضخمة، التي أدخلت عام 1995م، الأفلام جميعها المتوافرة آنذاك، وهيأت للمشاهد تجربة مدهشة في مجمعات مسارح تصل في حجمها إلى حجم الملاعب الرياضية، وبكلفة أقل للمالكين.	مؤسس حالي	قيمة رائدة (معظمها تقنية قائمة)	غير جاذبة

* الانطلاق من القِيمة الرائدة لا يعني أن التقنية لم تكن ضمن المحفزات. بدلًا من ذلك، هذا يعني أنَّ التقنيات المستخدمة إلى حدٍّ كبير موجودة ، سواء في تلك الصناعة أو في مكان آخر .

في كثير من الأحيان ينشئ المؤسسون إبداعات المحيطات الزُرّق، وعادة ما تكون داخل أعمالهم الأساسية كانت شركة جنرال موتورز، وشركات صناعة السيارات اليابانية، وكرايسلر لاعبين مؤسسين عندما أنشؤوا المحيطات الزُرّق في صناعة السيارات، وكذلك كانت (CTR) والشركات التي تبعتها، آي بي أم ، وكومباك في صناعة الحاسوب. وفي صناعة السينما، يمكن قول الشيء نفسه عن المسارح الفخمة، وتجمعات دور السينما. أمّا الشركات المدرجة هنا، فقد كانت شركات فورد، وأبل، وديل، وأول المسارح وافدين جددًا في صناعاتهم؛ كانت الشركات الثلاث الأولى مبتدئة، وكان اللاعب الرابع مؤسسة دخلت هذه الصناعة الجديدة عليها، وهذا يشير إلى أنه لا يوجد ضرر في قيام الشركات

القائمة في إنشــاء مساحات جديدة في الســوق. إضافة إلى ذلك، كانت المحيطــات الــزُّرْق التــي أنشــأتها الشــركات القائمــة تنبع من صــميم جوهرهــا. في الواقع، وكما يظهر في المعرض، تُنْشــأ معظم المحيطات الــزُّرْق من الداخل لا من الخــارج؛ أي من المحيطــات الْحُمْر الموجودة في الصناعات القائمة، وهذا يتحدى الرأي القائل: إن الأسواق الجديدة توجد في المياه البعيدة، فالمحيطات الزُّرْق بجوارك في كلّ صناعة.

الشركة والصناعة هي الوحدات الخطأ للتحليل

الوحدات التقليدية للتحليل الإســتراتيجيّ، الشــركة والصناعة، لديهم قليل من القوة التفسيرية عندما يتعلق الأمر بتحليل كيفية إنشاء المحيطــات الزُّرْق وســببه. لا توجد شــركة ممتازة علــى الدوام؛ حيث يمكن أن تكون الشركة نفسها ممتازة في وقت ما، ومتشبثة برأي خائب في وقت آخر، ثم إن كلّ شــركة قد ترتفع وتتراجع مع مرور الوقت. وفي المثل، لا توجد صناعة ممتازة على الدوام ؛ فالجاذبية النسبية مدفوعة إلى حدٍّ كبير من خلال إنشاء المحيطات الزُّرْق من الداخل.

إن الوحدة الأنســب للتحليل لشــرح إنشــاء المحيطات الزُّرْق هي التحــرك الإســتراتيجيّ، إنَّها مجموعة الإجراءات والقــرارات الإدارية المشــاركة في صــنع أســواق الأعمال التجارية الكبيرة؛ فكومباك على ســبيل المثال، تُعدُّ من قبل كثيرين (فاشــلة)؛ لأنه اســتُحوذ عليها من قبل هيوليت باكارد عام 2001م، ولم تعد شــركة. ولكن مصير الشركة في نهاية المطاف لا يبطل خطوة إستراتيجيّة ذكية قامت بها كومباك، أدَّت إلــى إيجاد ســوق بمليارات الدولارات في خوادم الحاســوب، وهي الخطوة التي كانت السبب الرئيس لعودة الشركة قوية عام 1990م.

إنشاء المحيطات الزُرْق يبني العلامات التجارية

إن إستراتيجيّة المحيط الأزرق قوية جدًّا لدرجة أن خطوة المحيط الأزرق الإستراتيجيّة يمكن أن تنشئ علامة تجارية تستمر لعقود؛ فالشركات المدرجة في العرض جميعها تقريبًا تُذْكَرُ كثيرًا؛ بسبب إنشائها المحيطات الزُرْق منذ مدَّة طويلة؛،إضافة إلى أن قلة من الناس ما زالوا على قيد الحياة شهدوا خروج أول سيارة طراز T من خط تجميع هنري فورد عام 1908م، ولكن ما زالت العلامة التجارية للشركة تستفيد من تحريك ذلك المحيط الأزرق، وتعدّ شركة (IBM)، أيضًا وفي كثير من الأحيان (مؤسسة أمريكيّة) إلى حدٍّ كبير؛ بسبب إنشائها المحيطات الزُرْق في مجال الحوسبة، حيث كانت سلسلة (360) تعادل السيارة من طراز T.

كانت النتائج التي توصلنا إليها مشجعة للمديرين التنفيذيين بصورة عامة، وكذلك الشركات المؤسسة التي ينظر إليها تقليديًّا على أنها ضحايا إنشاء مساحات جديدة في السوق. إضافة إلى أنها تكشف أن ميزانيات البحث والتطوير الكبيرة ليست المفتاح لإيجاد مساحة جديدة في السوق، ولكن المفتاح هو القيام بالتحركات الإستراتيجيّة الصحيحة، وما هو أكثر من ذلك، أن الشركات التي تفهم ما يعزز الخطوة الإستراتيجيّة الجيدة ستكون مناسبة أيضًا لإنشاء المحيطات الزُرْق المتعددة على مرِّ الزمن، ومن ثمَّ الاستمرار في تحقيق نمو وأرباح عالية على مدى مدَّة متواصلة. وبعبارة أخرى، يعدُّ إنشاء المحيطات الزُرْق منتجًا إستراتيجيًّا، وهو بذلك منتج عمل إداري.

الخصائص المميزة

يظهر بحثنا كثيرًا من الخصائص المشتركة عبر التحركات الإستراتيجيّة التي تنشئ المحيطات الزُرّق، فقد وجدنا أن مبدعي المحيطات الزُرّق في تناقض حادٍّ مع الشركات التي تعمل من خلال القواعد التقليدية؛ أي إنّها لا تستخدم المنافسة معيارًا مطلقًا. وبدلًا من ذلك يجعلون المنافسة غير ذات صلة، بإيجاد قفزة في القِيمة لكلٍّ من المشترين والشركة نفسها، العرض (المحيط الأحمر مقابل إستراتيجيّة المحيط الأزرق) يقارن الخصائص الكبيرة لنماذج هاتين الإستراتيجيّتين.

لعل أهم سمة من سمات إستراتيجيّة المحيط الأزرق هو رفضها المبدأ الأساس للإستراتيجيّة التقليدية: وهو وجود المقايضة بين القِيمة والكُلفة، ووفقًا لهذه الأطروحة، تستطيع الشركات إيجاد قيمة أكبر للعملاء بكلفة أعلى أو إنشاء قيمة معقولة بكلفة أقل. وبعبارة أخرى، إن جوهر الإستراتيجيّة هو الاختيار بين التمايز والكلفة المنخفضة، ولكن عندما يتعلق الأمر بإنشاء المحيطات الزُرّق، تبين الأدلة أن الشركات الناجحة تتابع التمايز والكلفة المنخفضة في الوقت نفسه.

لمعرفة كيفية حصول ذلك، دعونا نعود مرة أخرى إلى سيرك دو سولي، ففي الأيام الأولى لظهور السيرك، كان القائمون عليه يشدِّدون على قياس نجاح الآخرين، ويزيدون حصتهم بتقلص الطلب عن طريق التغير والتبديل بين أعمال السيرك التقليدية، وشملت هذه المحاولات استقطاب مزيد من المهرِّجين المعروفين ومروضي

الأسـود، وهـي الجهود التـي رفعت نفقـات هيكلة السـيرك دون تغيير تجربـة السـيرك إلى حدٍّ كبيـر، وكانـت النتيجة ارتفـاع النفقات دون ارتفـاع الإيـرادات، والهبوط اللولبي فـي الطلب الكلي على السـيرك. تحوَّل السـيرك؛ ولكن بدلًا من اتباع المنطـق التقليدي في التفوق على المنافسـة، بتقديم حلٍّ أفضـل لمشكلة ما، وإنشاء سـيرك مع كَمٍّ أكبر مـن المتعة والإثارة، فإنه يتعين عليك إعادة تعريف المشـكلة نفسـها، بتقديم متعة السـيرك وتشـويقه، إضـافة إلـى أناقة الفن المسـرحيّ وثقافته وثرائه.

عند تصميم العروض التي تصدت لكلٍّ من هذه اللكمات، كان على السـيرك إعادة تقييم مكوِّناته التقليدية الطرح. لقد وجدت الشركة أن كثيرًا من العناصـر التي كانت تعدُّ أساسـية في تقديم المتعة والتشويق في السيرك هي في الواقع غير ضرورية، وفي كثير من الحالات مكلفة؛ على سـبيل المثال: تقدم معظم مؤسسات السـيرك ألعاب الحيوانات، وهـذا فـي الواقع عـبء مالـيّ ثقيـل؛ لأن السـيرك لن يتحمـل نفقات الحيوانـات فقـط، بل أيضًـا نفقات تدريبهـا ورعايتها طبيًّـا، ونفقات إيوائهـا، والتأميـن عليها، ونقلها، ومـع ذلك يجد السـيرك أن الإقبال علـى عروض الحيوانات يتناقص بسـرعة بسـبب؛ ارتفـاع القلق العام بشـأن معاملة حيوانات السـيرك، وأخلاقيات إظهارها في أوضاع غير مقبولة.

إستراتيجيّة كلٍّ من المحيطين؛ الأحمر مقابل الأزرق

تختلف ضرورات إســتراتيجيّات المحيط الأحمر عن إستراتيجيّات المحيط الأزرق اختلافًا بَيِّنًا.

إستراتيجيّة المحيط الأحمر	إستراتيجيّة المحيط الأزرق
المنافسة في مساحة السوق الحالية.	إيجاد مساحة السوق بلا منافسة .
الفوز في المنافسة.	جعل المنافسة غير ذات صلة.
استغلال الطلب القائم.	إنشاء طلب الجديد واغتنامه .
المفاضلة بين الْقِيمة / الكلفة.	كسر المفاضلة بين الْقِيمة / الكلفة.
مواءمة نظام أنشطة الشـركة بِرُمَّتِهِ مع خيارهـا الإسـتراتيجيّ مـن التمايـز أو الكلفة المنخفضة.	مواءمة نظام أنشـطة الشركة بِرُمَّتِهِ من أجل السـعي إلى تحقيق التمايز والكلفة المنخفضة.

وفــي المثل، وعلــى الرُّغم من ترويج الســيرك التقليدي للقائمين بالأداء على أنَّهم نجوم، أدرك أن الجمهور لم يعد يرى فناني الســيرك نجومًــا ، في الأقــل ليس بمعنى نجوم الســينما . وتخلصــت من عروض الحلقــات الثــلاث التقليديــة أيضًــا ، ليســ لأنَّها تــؤدِّي إلــى الارتباك والفوضــى بيــن المتفرجيــن الذيــن يضــطرون لتبديــل انتباههم من حلقــة إلــى أخرى، ولكنهم زادوا أيضًــا عــدد اللاعبين، مــع ما يترتب على ذلك من نفقات واضــحة، وعلى الرُّغم من بيع التذاكر المخفضــة الســعر في ممرات العرض، التي بدت وســيلة جيدة لزيادة الدخل، فإن ارتفاع الأسعار لم يشــجع الآباء على الشراء، وأشعرهم كأنَّهم ذاهبون في نزهة.

وُجِدَ أن الجاذبية الدائمة للسـيرك التقليدية انحصرت في ثلاثة عوامل فقـط: المهرجين، والخيمـة، والحركات البهلوانيـة التقليدية؛ لذلـك، أبقى علـى المهرجين، فـي حين تحوَّلـت فكاهتهـم بعيدًا عن التهريـج إلى أسـاليب أكثـر تطورًا وسـحرًا، عظَّم الخيمـة التي تخلى عنها كثير من مؤسسـات السيرك الأخرى، التي توجَّهت صوب الأماكن المسـتأجرة، ويعود السـبب في ذلك إلى أن السـيرك أدرك أن الخيمة ألهبت سـحره أكثر من أي عامل آخر؛ فقد صُمِّمَتِ الخيمة (هذا الرمز التقليـديّ) بزخرفـة خارجيـة جميلة، وعلى مسـتوى عالٍ مـن الراحة للجمهور. إضـافة إلى ذلك، تخلص من نشـارة الخشب والمقاعد غير المريحـة. اسـتبقيت الألعاب البهلوانيـة والحركات المثيـرة الأخرى، ولكـن السـيرك خفض أدوارهـم، وجعل أفعالهـم أكثر أناقة بإضـافة الأسلوب والذوق الفنيين.

اسـتُبعدت بعض عروض السـيرك التقليدية، لكن أُدخلت عناصر جديدة مسـتمدة من عالم المسرح؛ مثلًا: على عكس السيرك التقليدي الذي يضـم سلسـلة مـن الأفعال التي لا علاقة بينها، صـمَّم السـيرك حركات تشبه الأداء المسـرحيّ من حيث الموضوع وخط سير القصة. وعلى الرُّغم من أن الموضـوعات كانت غامضة عن قصد، فإنّها تحقق الانسـجام وعنصـر التفكير في الأفعال، و كما استعار السيرك الأفكار من مسـرح بـرودواي؛ على سـبيل المثال: بـدلًا من العرضـ التقليدي (مرة واحدة وإلى الأبد)، وضـع سـيرك إنتاجات متعددة اسـتنادًا إلى الموضوعات المختلفة وخطوط تسلسل القصة، كما كان الحال مع إنتاج

برودواي أيضًــا، كانت لكلِّ عرض من عروض السيرك أعمال موسيقية أصــلية مخصوصــة بها، تحرك الأداء وتتماشى معه، وكذلك الإضاءة، وتوقيــت الحركات، واتَّســم الإنتــاج بالرقص المجــرد والروحي، وهي فكرة مستمدة من المســرح والرقص الإيقاعيّ (الباليه). بتقديم هذه العوامل، أوجد الســيرك وسائل ترفيه متطورة جدًّا، وعن طريق تنظيم العروض المتعددة وإنتاجها، أعطى الســيرك الناس سببًا للمجيء إليه بتكرار أكثر، ومن ثمَّ زيادة الإيرادات.

يقدم ســيرك دو سوليه عروضًا أفضل مما يقدمه كلّ من السيرك التقليــدي والمســرح. وبالتخلُّص من كثيــر من العناصــر المكلفة كان قــادرًا علــى الحدِّ علــى نحو كبير من هيــكل النفقــات، وتحقيق كلٍّ من التمايز والكلفة المنخفضة. (للحصول على تصوُّر لإستراتيجيّة دعامة اقتصــاد المحيط الأزرق، (انظر: السـعي في وقت واحـد نحو التمايز والكلفة المنخفضة).

بخفض النفقات وزيادة القِيمة للمشترين، تستطيع الشركة تحقيق قفــزة في القِيمة لنفســها ولعملائهــا، ولأنَّ قيمة المشــتري ناجمة عن المرافق والســعر اللذين تقدمهما الشــركة، تولد الشركة قيمة لنفسها مــن خلال هيــكل النفقات والأســعار، حيــث إن إســتراتيجيّة المحيط الأزرق تتحقــق فقط عندمــا يتواءم نظــام المرافق، والأســعار، وكلفة أنشــطة الشــركة برمته على نحو صــحيح، إذ إن نهج هــذا النظام كلِّه يجعل إنشــاء المحيطات الزُّرْق إســتراتيجيّة مستدامة، تدمج مجموعة من الأنشطة الفنية والتشغيلية للشركة.

إنَّ رفض المفاضلة بين الكُلْفة المنخفضة والتمايز ينطوي على تغيير جوهري في عقلية الإستراتيجيّة، ولا يمكننا التأكيد بما فيه الكفاية أهميّة هذا التحول الأساسيّ. وافتراض المحيطات الْحُمْر أن أوضاع هيكلية الصناعة لا حياد عنها، وأنَّ الشركات مجبرة على المنافسة في داخلها يستند إلى النظرة الفكرية التي يطلق عليها الأكاديميون اسم عرض البنيوية، أو الحتمية البيئية، فوفقًا لوجهة النظر هذه، يصبح كلٌّ من الشركات والمديرين إلى حدٍّ كبير تحت رحمة القوى الاقتصادية الأكبر منهم، وعلى النقيض من ذلك تستند إستراتيجيّات المحيط الأزرق إلى النظرة العالمية، حيث يمكن بناء حدود السوق والصناعات من قبل إجراءات العاملين في مجال الصناعة ومعتقداتهم، وهذا ما نسميه عرض إعادة البناء.

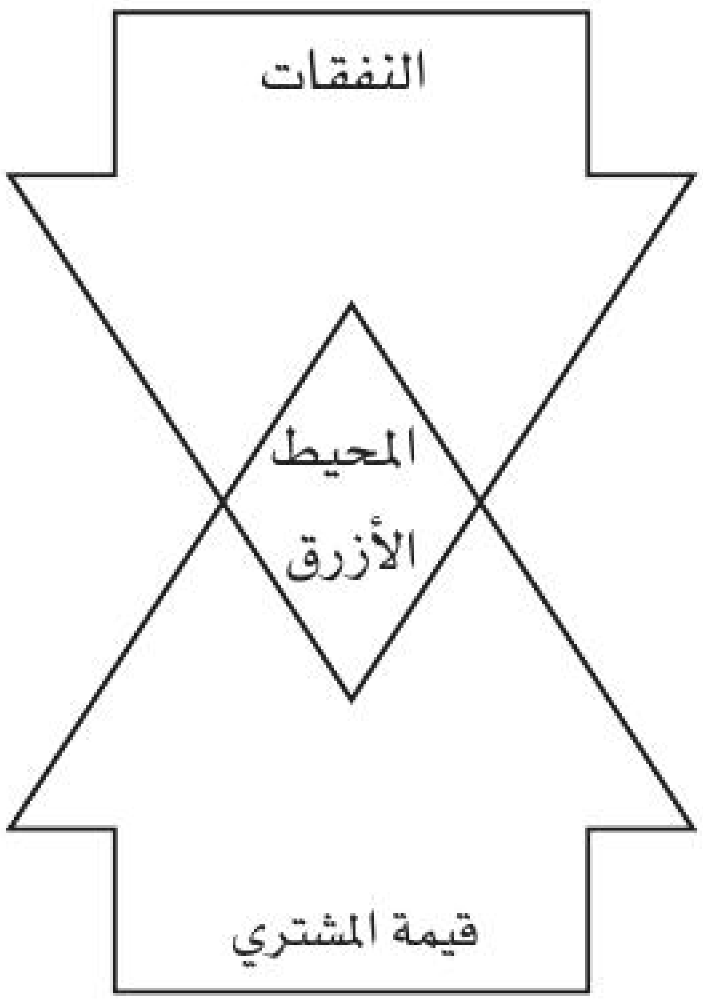
لم يشعر مؤسسو سيرك دو سوليه أنَّهم مقيدون بوضوح للعمل ضمن محددات صناعتهم. في الواقع ، هل سيرك دو سوليه حقًّا هو مجرد سيرك على الرغم من التغييرات التي قام بها، أم هو مسرح؟ فإذا كان مسرحًا، فما نوع عروضه؟ أهي عروض برودواي ، أم أوبرا، أم باليه ؟ أنشئ سحر هذا السيرك عن طريق إعادة بناء عناصر مستمدة من كلٍّ من هذه البدائل. وفي النهاية، إنّه سيرك ينتمي إلى أي من هذه البدائل ولكنه صورة مصغّرة من كلٍّ منها. فمن داخل محيطات المسرح والسيرك الأحمر، أنشئ السيرك في محيط أزرق، في مساحة من السوق لم تكن موجودة حتى الآن من غير اسم.

الحواجز التي تحول دون التقليد

تحصد الشركات التي تنشئ المحيطات الزُرّق عادة الفوائد دون التحديات ذات المصداقية مدة عشرة إلى خمسة عشر عامًا، كما كان الحال مع سيرك دو سولي، وهوم ديبوت، وفيدرال إكسبرس، وشركة طيران ساوث ويست، وCNN، على سبيل المثال لا الحصر، والسبب هو أن إستراتيجيَّة المحيط الأزرق تضع حواجز اقتصادية ومعرفية كبيرة أمام التقليد .

السعي إلى تحقيق التمايز والكُلْفة المنخفضة في الوقت ذاته

يتم إنشاء المحيط الأزرق في المنطقة، حيث تؤثِّر إجراءات الشركة على نحو إيجابيّ في كلٍّ من هيكل النفقات وعرض القِيمة للمشترين. تنتج وفورات النفقات من التخلص من العوامل التي تتنافس عليها الصناعة والحدِّ منها. وتُرفع قيمة المشتري عن طريق رفع وإيجاد عناصر لم تقدمها هذه الصناعة مطلقًا من قبل، ومع مرور الوقت، تُخفَّض النفقات أكثر عندما يتم الحصول على وفورات الحجم؛ بسبب ارتفاع حجم المبيعات الذي يولد قيمة متفوقة .



فـي البداية، يكـون اعتماد نموذج أعمال إبداعـات المحيط الأزرق علـى سـهولة التخيل والقيام بهـا، ولأنَّ إبداعات المحيـط الأزرق تجذب الزبائـن بأعداد كبيرة فورًا، فهي قادرة على توليد وفورات اقتصـاديات الحجـم الكبير بسـرعة كبيرة أيضًـا، ما يضـع أمـام المُقَلِّدين صـعاب الأعمال غير المواتية من حيث الكُلْفة مدة طويلة؛ فوفورات الاقتصاديات الضـخمة الحجم التي تتمتع بها متاجر وول مارت على سـبيل المثال، قد ثبَّطت بصـورة ملحوظة الشركات الأخرى من تقليد نموذج أعمالها. ومن من شـأن الجذب الفوري لهـذا العدد الكبير من الزبائن أن يوجد أيضًـا الشـبكات الخارجية، فكلما زاد عدد زبائن آي باي على الإنترنت، أصـبح الموقـع أكثر جاذبية لكلٍّ من البائعين والمشـترين مـن الأدوات، ما يتيح للمستخدمين حوافز قليلة للذهاب إلى أي مكان آخر.

عندمـا يتطلـب التقليـد مـن الشـركات إجـراء تغييـرات علـى منظومة الأنشـطة كلِّها، قد تعيق السياسـة التنظيمية قـدرة المنافس على التحـول إلى نموذج أعمال متباينة لإسـتراتيجيّة المحيط الأزرق؛ على سـبيل المثال: شـركات الطيران التي تحاول تقليد شـركة طيران سـاوث ويست، من حيث تقدم سرعة السـفر الجوي، مع المرونة وكلفة القيـادة واجهـت تحديات كبيـرة في التدريب، والتسـويق، والتسـعير، ناهيك عن الثقافة، فقد كان عدد قليل من شـركات الطيران المؤسسة تملـك المرونة للقيـام بهذا النطـاق التنظيمـي والتغيرات التشـغيلية الكبيـرة بين عشـية وضـحاها؛ إذ إن تقليـد نظام كامل ليـس بالعمل السهل.

يمكـن أن تكـون الحواجز المعرفيـة فاعلة بالدرجة نفسـها، فعندما تقدم شـركة قفزة في القِيمة، فإنَّها تكسب بسـرعة انتشار سمعة علامتها التجارية، وكثرة العملاء المخلصين لها في السوق، حيث تبين لنا التجارب أنه حتى أغلى حملات التسويق تناضل للإطاحة بمؤسسي المحيط الأزرق؛ فمايكروسوفت على سبيل المثال، تحاول منذ أكثر من عشر سنوات احتلال وسـط المحيط الأزرق الذي أُنشئ ببرمجيتها المالية كويكن. وعلى الرُّغم من جهودها واستثماراتها جميعها، لم تستطع مايكروسوفت الإطاحة بتلك البرمجية لتحتل مكانها في صدارة الصناعة.

فـي حـالات أخرى، تصـطدم محـاولات تقليد منشـئي المحيط الأزرق مـع صـورة العلامة التجاريـة القائمة للمقلد؛ بودي شـوب على سـبيل المثال، يتجنب النماذج الممتازة، ولا يقدم أي وعود باسـتدامة الشـباب والجمال الأبدي. أمّا العلامة التجارية لمستحضرات التجميل الراسـخة مثل استي لودر ولوريال، فقد كان تقليدها صـعبًا جدًّا؛ لأن ذلك سـيكون إشارة إبطال كامل لصورتها الحالية، والتي هي بناء على وعود استبقاء الشباب والجمال الدائمين.

النمط المتسق

في حين أن صياغة النمط والتعبير الفكري عنه قد تكون جديدة، كانت إسـتراتيجيّة المحيـط الأزرق دائمًا موجودة، سـواء أواعية تلك الشـركات لهذه الحقيقـة أم لا؟ أنعم النظر وفكِّر في أوجه الشـبه بين سيرك دو سـوليه وتجربته في المسرح والسـيرك، وإنشاء فورد سيارة الطِّراز T.

في نهاية القرن التاسع عشر، كانت صناعة السيارات صغيرة وغير جذابة، فتنافست أكثر من خمس مئة شركة من شركات صناعة السيارات في أمريكا في تحويل السيارات الفاخرة المصنوعة يدويًّا بكلفة ألف وخمس مئة دولار تقريبًا، التي لا تحظى بشعبية كبيرة عند الأفراد جميعهم سوى مع القلة الغنية جدًّا، وقد أتلف المناهضون للسيارات الطرق، وأغلقوا مواقف السيارات بالأسلاك الشائكة، ونظموا مقاطعة لسياقة سيارات رجال الأعمال والسياسيين. أشعل وودرو ويلسون روح العصر عندما قال عام 1906م: «لا شيء نشر الشعور الاشتراكي أكثر من السيارات، وقد أطلق عليها (صورة لغطرسة الثروة).

بدلًا من محاولة التغلب على المنافسة وسرقة حصة الطلب المتوافرة في السوق من شركات صناعة السيارات الأخرى القائمة، أعاد فورد بناء حدود صناعة السيارات والعربات التي تجرها الخيول لإنشاء المحيط الأزرق فقد كانت العربات التي تجرها الخيول الوسيلة الأولى من وسائل النقل المحلية في أنحاء أمريكا جميعها في ذلك الوقت، فقد كانت لها ميزتان واضحتان على السيارات، هما: تستطيع الخيول تجنب المطبات والوحل الذي يعيق حركة السيارات، ولا سيَّما عند هطل المطر والثلوج، على الطرقات الترابية في كل مكان في البلاد، إضافة إلى أنَّ الحفاظ على الخيول والعربات أسهل بكثير من الحفاظ على السيارات الفاخرة في ذلك الوقت، التي تتعطل في كثير من الأحيان، وتتطلب خبراء الإصلاح بأجور باهظة، وعددهم في تناقص في السوق. كان فهم هنري فورد هذه المزايا التي أظهرت له كيف يمكنه الابتعاد عن المنافسة وفتح طرق جديدة على الطلب غير مستغلة.

سمى فورد الطراز T بسيارة (جميع الناس، المصنوعة من أفضل المواد) ومثل سيرك دو سولي، جعلت شركة فورد للسيارات المنافسة غير ذات صلة، فبدلًا من صناعة سيارات أنيقة تتناسب مع العصر، صنع سيارات مخصصة لعطلة نهاية الأسبوع في الريف، وعددًا قليلًا من السيارات الفاخرة، التي كان القليل من الناس يستطيع شراؤها، بنى فورد سيارة، مثل عربة تجرها الخيول، للاستخدام اليومي، وجاء الطراز T في لون واحد فقط؛ الأسود، ووضع عددًا من الإضافات الاختيارية. كانت السيارة موثوقًا بها وقوية، وقد صمِّمت للسير دون جهد يذكر على الطرق الترابية في المطر والثلج أو الأيام المشمسة، لقد كانت سهلة الاستخدام والإصلاح، بإمكان الناس تعلم قيادتها في يوم واحد. ومثل سيرك دو سولي، ذهب فورد خارج هذه الصناعة ليجد السعر المناسب، وأخذ في الحسبان سعر العربات التي تجرها الخيول (أربع مئة دولار)، وليس السيارات الفاخرة الأخرى. في عام 1908م، كانت كلفة الطراز الأول T ثمان مئة وخمسين دولارًا، وفي عام 1909م، انخفض السعر إلى ست مئة وتسعة دولارات، وبحلول عام 1924م انخفض السعر إلى مئتين وتسعين دولارًا، وبهذه الطريقة، حول فورد مشتري العربات التي تجرها الخيول إلى مشتري سيارات، تمامًا مثلما حول السيرك رواد المسرح إلى رواد له. ازدهرت مبيعات طراز T، وارتفعت حصة فورد في السوق من (9%) عام 1908م إلى (61%) عام 1921م، وبحلول عام 1923م، كانت أغلبية الأسر الأمريكية تمتلك سيارة.

حتى عندما عرض فورد للأعداد الكبيرة من المشترين قفزة في القِيمة، حققت الشركة أقلَّ هيكل كلفة في هذه الصناعة، بقدر ما حققه السيرك في وقت لاحق. وعن طريق الحفاظ على السيارات موحدة جدًّا ومحدودة الخيارات ومع أجزاء قابلة للتبديل، كان فورد قادرًا على إلغاء نظام التصنيع الذي استخدم في بناء السيارات السائدة من قبل الحرفيين المهرة، الذين داروا حول محطة عمل واحدة، وصَنَّع السيارة قطعة إثر أخرى من البداية وحتى النهاية. لقد استبدل خطَّ تجميع فورد الثوري العمال المهرة بالحرفيين غير المهرة، حيث يعمل كلّ منهم بسرعة وكفاية على مهمة واحدة صغيرة، وهذا ما سمح لفورد الانتهاء من صناعة السيارة في أربعة أيام فقط، الأمر الذي يستغرق واحدًا وعشرين يومًا في الشركات الأخرى وفقًا للقواعد والمعايير، ما جعله يحقق وفورات ضخمة في النفقات.

تعايشت المحيطات الزُرْق والحُمْر دائما معًا، وستظل دائمًا كذلك؛ لذا يتطلب الواقع العملي من الشركات فهم منطق إستراتيجيّة كلا النوعين من المحيطات، أما في الوقت الحاضر، فيهيمن التنافس في المحيطات الحُمْر على مجال الإستراتيجيّة في النظرية والتّطبيق، وحتى عندما تكون الشركات في حاجة ملحة إلى إيجاد المحيطات الزُرْق. وعليه، حان الوقت لتوحيد المقاييس في مجال الإستراتيجيّة مع توازن أفضل بين الجهود عبر كلا المحيطين. وعلى الرُّغم من أنَّ إستراتيجيّة المحيط الأزرق كانت موجودة دائمًا، فإنَّها كانت إستراتيجيّة غير مدركة للواقع العملي إلى حدٍّ كبير. ولكن حال إدراك

الشــركات أنَّ إســتراتيجيّات إنشــاء المحيطــات الــزُرْق مختلــف عن إســتراتيجيّات المحيطــات الحمر، عندئذٍ، ســتكون قادرة على إنشــاء مزيد من المحيطات الزُرْق في المستقبل.

* * *

أسرار نجاح تنفيذ الإستراتيجيَّة

غاري إل. نيلسون، كارلا إل. مارتن، و اليزابيث بورز

يمكن أن تضـعك إسـتراتيجيَّة رائعـة، أو منتج رائـج، أو اختراق للتقنية على الخريطة التنافسية، ولكن التنفيذ الصحيح فقط هو ما قد يبقيك على تلك الخارطة، لذلك، على أدائك أن يكون بمسـتوى الوضع الذي وصـلت إليه ولكن يا للأسـف فإنَّ غالبية الشـركات ليست موفقة جدًّا في ذلك، وهذا باعترافهم! على مدى السـنوات الخمس الماضية، وجهنـا الدعوة لآلاف عدَّة مـن الموظفين (جاء 25% منهم من وظائف تنفيذية) لإكمال تقييم عبر الإنترنت عن قدرات شركاتهم، وهي العملية التي هيأت قاعدة بيانات لمئة وخمسـة وعشـرين ألف ملف شخصـيّ، تمثل أكثر من ألف شركة، ووكالة حكومية، وشركات غير ربحية في أكثر من خمسـين بلدًا، فقيّم ثلاثة عاملين من أصـل خمسة من الموظفين العاملين في الشـركات منظماتهم بأنَّ أداءها ضعيف التنفيذ، وعندما سـئلوا: أيتفقون مع العبارة (تتحول القرارات الإستراتيجيَّة والتشغيلية المهمة بسرعة في العمل إلى أفعال؟) أجابت الأغلبية بالنفي.

التنفيذ هو نتيجة آلاف القرارات التي تُتَّخَذُ في كلِّ يوم من الموظفين الذين يتصرفون وفقًا للمعلومات التي بحوزتهم ووفق مصلحتهم الذاتية ففي عملنا لمساعدة أكثر من مئتين وخمسين شركة على تعلُّم التنفيذ بفاعلية أكثر، حدَّدنا أربع لبنات أساسية يستطيع التنفيذيون استخدامها للتأثير في تلك الإجراءات؛ لتوضيح حقوق اتخاذ القرار، وتصميم تدفق المعلومات، والتوفيق بين المحفزات وإجراء تغييرات على الهيكلية. (ومن أجل التبسيط، هي: حقوق اتخاذ القرار، والمعلومات، والمحفزات، والهيكلية)، وفي الجهود الرامية إلى تحسين الأداء، تذهب معظم المنظمات مباشرة إلى التدابير الهيكلية؛ لأنَّ التغيرات البسيطة في مخطط هيكل المنظمة يبدو الحل الأكثر وضوحًا، وحيث تكون التغييرات مرئية وملموسة، إذ إن مثل هذه الخطوات عمومًا تجني بعض الكفايات على المدى القصير بسرعة، ولكن القيام في ذلك يُعنى فقط بأعراض الاختلال الوظيفي، ولا يُعْنَى بأسبابها الجذرية، وعادة ما تنتهي الشركات بعد سنوات عدّة إلى المكان نفسه الذي انطلقت منه.

ينبغي أن يكون التغيير الهيكلي جزءًا من مسار تحسين عملية التنفيذ، ولكن من الأفضل أن نفكر في الأمر على أنه تتويج لجهود، وليس حجر الزاوية لها حيث يظهر بحثنا أنَّ الإجراءات التي لها علاقة بحقوق القرارات والمعلومات هي أكثر أهميَّة بكثير، ولها ضعف الفاعلية، من حيث التحسينات التي أدخلت على لبنتي البناء الأخيرتين. (انظر: ما أكثر ما يهم تنفيذ الإستراتيجيَّة؟).

على سـبيل المثـال، خذ حالة شـركة السـلع المعلبة للمسـتهلك العالمـي التي تعثرت وهي في طريق إعـادة التنظيم في وقت مبكر من تسـعينيّات القـرن العشـرين. (لقد غيرنـا تحديد التفاصـيل في هذه الحـالات وغيرهـا التي تتبع.)، فنتيجـة خيبة الأمل في أداء الشـركة، قامت الإدارة العليا بما كانت تقوم به الإدارات العليا في معظم الشركات في ذلـك الوقت: وهي إعادة الهيكلة، فألغت بعض الدرجات الإدارية، ووسَّعت نطاق السيطرة والإشـراف، فانخفضت أجور إدارة الموظفين بسـرعة بنسـبة(18%) وبعد ثماني سـنوات، بقيت الحـال على ما هي عليه، وكأن شـيئًا لم يكن، ثمَّ تسـللت الدرجات إلى الإدارة مرة أخرى، وتقلَّص نطاق السيطرة مرة أخرى. ففي معالجتها للهيكل فقط، تعاملت الإدارة مع الأعراض المرئية من سـوء الأداء، ولكنها لم تسـبر السبب الرَّئيسـ، وهو كيفية اتخـاذ القرارات، وكيفية مسـاءلة الموظفين عن تلك القرارات.

وقد نظرت الإدارة هذه المرّة لآليَّة القيام بالعمل بطريقة مختلفة، وبدلًا من البحث عن سبل تقليص النفقات، شُدِّدَ على تحسين التنفيذ، فاكتشـفوا في هذه الأثناء الأسـباب الحقيقية لتراجـع الأداء، فلم يكن للمديرين إحسـاس واضـح بـأدوار كلٍّ منهم ومسـؤولياته، ولم يفهموا بحدسـهم القرارات التي كان عليهم القيام بها، بالإضـافة إلى أن كان الارتباط بيـن الأداء والمكافآت كان ضـعيفًا، فقد كانت هذه الشـركة تعتمد على الإدارة المفصلة وانتقاد قرارات (شخص) بعد أن أصبحت نتائـج تلك القرارات معروفة، ولكنها مقصـرة في المسـاءلة. أمضـى

مديرو الإدارة الوسطى (40%) من وقتهم في التبرير، ورفع التقارير إلى الإدارة العليا، أو مناقشة القرارات المرحلية مع مرؤوسيهم المباشرين.

استنادًا إلى هذا الفهم، صممت الشركة نموذج إدارة جديدًا، من شأنه تحديد من الذي كان مسؤولًا عما حدث، وأسست الروابط بين الأداء والمكافأة؛ مثلًا: القاعدة في هذه الشركة -وليس من غير المألوف في هذه الصناعة- كان ترفيع العاملين سريعًا، في غضون ثمانية عشر شهرًا إلى سنتين، وذلك قبل أن يعطوا فرصة لرؤية مبادراتهم، ونتيجة لذلك استمر المديرون في المستويات كافة بوظائفهم القديمة، حتى بعد أن رُفِّعوا، يطلون برؤوسهم من على أكتاف مرؤوسيهم المباشرين الذين هم الآن المسؤولون عن مشروعاتهم، وفي حالات كثيرة جدًّا، يقومون بعملهم.

الفكرة باختصار

يجوز لإستراتيجيَّة رائعة أن تضعك على الخريطة التنافسية، ولكن التنفيذ الصحيح فقط هو الذي يبقيك هناك، ولكن يا للأسف معظم الشركات تتقدم بصعوبة في التنفيذ؛ لأنَّها تعتمد كثيرًا على التغيرات الهيكلية، مثل إعادة التنظيم؛ من أجل تنفيذ هذه الإستراتيجيَّة.

على الرُّغم من أنَّ للتغيير الهيكلي وضعًا خاصًّا في التنفيذ، فإنَّ له مردودًا على المدى القصير فقط؛ مثلًا: خفضت إحدى الشركات درجات الإدارة بصفة أن هذا الإجراء جزء من إستراتيجيَّة لمعالجة الأداء المخيب للآمال، فانخفضت النفقات بصورة كبيرة في البداية، ولكن سرعان ما تسللت الدرجات الإدارية إلى ما كانت عليه. يبين بحث كلٍّ من نيلسون، ومارتن،

وبــاورز Neilson, Martin& Powers أن تنفيــذ النمــاذج المثالية يشــدد على جهود اثنين من المستويات أكثر بكثير من التغيير الهيكلي، هما:

- **توضيح حقوق الشخص الذي يكون مسؤولًا عن نتيجة عملية أو مشروع معيـن، ومخولًا لاتخاذ القـرارات**، المثال، تحديد من (يمتلك) كل قرار، ومن المسؤولون عن تزويد المنظمة بالمدخلات.
- **ضمـان تدفـق المعلومـات حيثمـا وجـدت حاجـة إلـى ذلـك**، مثـل ترفيع المديريــن أفقيًّــا، ويعني أن الشــخص يُعطى زيادة في المســؤوليات، وذو ســلطة أكبر، ولكن دون أجر إضــافي؛ حتى يبنوا الشبكات اللازمة للتعاون عبر الوحدات الحاسمة لإستراتيجيَّة جديدة.

لذا، يجب معالجة حقوق اتخاذ القرار وتدفق المعلومات أولًا، وبعد ذلك فقط **تُغَيَّرُ الهياكل التنظيمية ويُعاد تنظيم الحوافز** لدعم تلك التحركات.

اليــوم، يظــل الأفــراد فــي مناصــبهم مــدَّة أطــول؛ كــي يتمكنوا مــن متابعــة مبادراتهــم الذاتيّــة ويشــهدون ثمــار جهودهــم وهــم ما زالــوا فــي أماكنهــم، ولكــن ما هــو أكثر من ذلــك، تواصــل نتائج تلك المبــادرات بالظهــور في استعراضــات أدائهم لبعضــ الوقت حتى بعد أن تمَّــت ترقيتهــم، مــا يضــطر المديريــن العيش مــع التوقعــات التي وضــعوها وهــم فــي وظائفهم الســابقة؛ لــذا يصــبح التنبــؤ أكثر دقة وموثوقية.

لم تســفر هذه الإجراءات عن هيكلية مع عدد أقل من المستويات ونطاق أكبر من الســيطرة ، ولكن ذلك كان مــن الآثار الجانبية، وليس التركيز الأساسيّ الناجم عن التغييرات.

تطبيق الفكرة

للمعززات الآتية أهميَّة كبيرة في تنفيذ إستراتيجيَّة ناجحة :

حقوق اتخاذ القرارات

- تأكد أنَّ العاملين في شركتك جميعهم يعرفون القرارات والإجراءات التي تُسند إليهم.

مثال: في إحدى شركات السلع الاستهلاكية العالمية، كانت القرارات التي يتخذها قادة الأقسام والمناطق الجغرافية عرضة للتجاوز من قبل قادة الشركات التشغيلين الذين يتحكمون في تخصيص الموارد؛ ما أدى إلى عرقلة القرارات، وارتفعت النفقات العامة مع زيادة الأقسام لأعداد الموظفين لتقوية خط المعارضة من أجل تحدي قرارات الشركة. ولدعم إستراتيجيَّة جديدة تعتمد على التركيز على العملاء، أوكل الرئيس التنفيذي للشركة المسؤولية عن الأرباح إلى الأقسام.

- شجع المديرين الذين هم في المستوى الأعلى على تفويض القرارات التشغيلية.

مثال: في إحدى المنظمات الخيرية العالمية، أدى عدم قدرة المديرين على المستوى القطري على التفويض إلى شلل القرار. وعليه، شجع فريق القيادة المديرين الإقليميين على تفويض المهام التشغيلية القياسية، فساعد هذا القرار المديرين على التشديد على تطوير الإستراتيجيّات اللازمة للوفاء برسالة المنظمة.

تدفق المعلومات

- تأكد من تدفق المعلومات المهمة عن البيئة التنافسية بسرعة إلى مقر الشركة، وبهذه الطريقة يتمكن الفريق الأعلى من تحديد الأنماط، واعتماد أفضل الممارسات في أقسام الشركة جميعها.

مثال: في إحدى شركات التأمين، كانت المعلومات الدقيقة عن جدوى المشروعات تخضع للرقابة المشددة عندما تُنْقَلُ إلى أعلى

التسلسل الهرمي، ولتحسين تدفق المعلومات إلى المستويات العليا من الإدارة، اتخذت الشركة خطوات لإنشاء ثقافة غير رسمية أكثر انفتاحًا من الماضي، فبدأ كبار المسؤولين التنفيذيين الاختلاط مع قادة الوحدات في أثناء اجتماعات الإدارة، وتوفير فرص عادية للموظفين في تعلم نقل المعلومات، وتعزيز معرفتهم بالقضايا والأفكار المحددة غير العمل، حيث يناقشون قضايا الشركة الأكثر إلحاحًا .

- سهِّل تدفق المعلومات عبر الحدود التنظيمية للشركة.

مثال : لإدارة علاقات أفضل مع عدد كبير من العملاء والأسواق والتجار، أو ممارسة بيع منتج أو خدمة إضافية إلى العملاء الحاليين، تحتاج الشركة إلى تحدُّث وحداتها بعضها مع بعض، وللقيام بذلك، كلفت مجموعة أنشئت حديثًا بالتشديد على التسويق القائم على العملاء، وتشجيع التواصل بين أقسام الشركة. أصدرت المجموعة تقارير بصورة منتظمة تظهر الأداء مقابل الأهداف، بحسب المنتج والمنطقة الجغرافية، وزودت بتحليل للأسباب الجذرية لفجوات الأداء، فعزَّزت اجتماعات الأداء الفصلية الثقة المطلوبة للتعاون.

- ساعد موظفي الميدان، والموظفين المسؤولين مباشرة عن تحقيق الأهداف والغايات، على فهم كيفية تأثير خياراتهم اليومية في صافي الدخل.

مثال: في إحدى شركات الخدمات المالية، وضع مندوبو المبيعات على نحو اعتيادي صفقة مخصصة لمرة واحدة مع العملاء كلفت الشركة أكثر مما جنت منها من إيرادات، لم يكن موظفو المبيعات مدركين للكلفة والآثار المعقدة المترتبة على هذه الصفقات. تناولت الإدارة معالجة اختلال المعلومات عن طريق اعتماد نهج

(التخصيص الذكي) إلى المبيعات. وللقيام بالصفقات المخصصة بحسب الطلب، أنشأت مكاتب العمليات الخلفية الموحدة، مثل تقييم الأخطار، وطوَّرت أيضًا أدوات دعم تحليلية لتزويد مندوبي المبيعات بمعلومات دقيقة عن النفقات المترتبة عن صفقاتهم المقترحة لها، فتحسنت الرِّبحيَّة.

عناصر التنفيذ القوي

تنشأ استنتاجاتنا عن عقود من التطبيق العملي والبحث المكثف، فمنذ خمس سنوات تقريبًا، شرعنا نحن وزملاؤنا بجمع البيانات التجريبية لتحديد الإجراءات التي كانت أكثر فاعليَّة في تمكين الشركة من تنفيذ الإستراتيجيَّة. ما الطرق المتعلِّقة بإعادة الهيكلة، والتحفيز، وتحسين تدفق المعلومات، وتوضيح حقوق اتخاذ القرار الأكثر أهميّة؟ بدأنا بوضع قائمة تحتوي على سبع عشرة صفة، تقابل كلُّ واحدة منها واحدة أو أكثر من اللبنات الأربع التي عرفنا أنها تساعد على التنفيذ الفاعل لصفات، مثل التدفق الحر للمعلومات عبر الحدود التنظيمية، أو الدرجة التي يمتنع كبار القادة من خلالها عن المشاركة في اتخاذ القرارات التشغيلية. ومع أخذ هذه العوامل في الحسبان، طوَّرنا عرضًا مرئيًّا للبيانات الشخصية المرتبطة بمستخدم معين بحسب الطلب على الإنترنت، يسمح للأفراد بتقييم قدرات مؤسساتهم التنفيذية، فجمعنا على مدى السنوات الأربع اللاحقة أو أكثر بقليل، بيانات من آلاف عدَّة من العروض، التي بدورها سمحت لنا بمعايرة تأثير كل صفة في قدرة الشركة على التنفيذ بصورة أدقَّ، وهذا ما ساعدنا على ترتيب

الصفات السبع عشرة جميعها وفقًا لتأثيرها النسبي. (انظر: الصفات الأساسية للفاعليَّة التنظيمية السبع عشرة).

يساعد ترتيب الصفات على توضيح أهميَّة المعلومات، وحقوق اتخاذ القرار على التنفيذ الفاعل للإستراتيجيَّة، حيث ترتبط الصفات الثماني الأولى مباشرة بحقوق اتخاذ القرار والمعلومات، في حين ترتبط ثلاث منها فقط بالهيكلة، ولا يقع أيٌّ منها ضمن الرتب العليا ؛ أي ما بعد الرتبة الثالثة عشرة. سنتناول الصفات الخمس الأولى فيما يأتي:

1. **كلُّ شخص لديه فكرة جيدة عن القرارات والإجراءات التي كان هو أو هي مسؤول عنها.**

في الشركات التي تتَّسم بالتنفيذ الناجح، يتفق (71%) من عامليها مع هذا البيان؛ ولكن هذا الرقم ينخفض إلى (32%) في المؤسسات ذات التنفيذ الضعيف.

يصبح عدم وضوح حقوق اتخاذ القرار أكثر احتمالًا مع نضوج الشركة. بوجه عام، تكون المنظمات حديثة العهد مشغولة جدًّا في الحصول على الأشياء، حيث لا يتوافر لها الوقت للقيام بتحديد الأدوار والمسؤوليات على نحو واضح في البداية، ولكن لماذا لا ينبغي لهم القيام بذلك؟ ليس من الصعب في الشركة الصغيرة معرفة ما ينوي الأشخاص الآخرون القيام به، وهذا صحيح لبعض الوقت، حيث

تسير الأمور على نحو جيد بما فيه الكفاية، ولكن مع نمو الشركة، يأتـي المديـرون التنفيذيـون ويذهبون، وهـم بذلك يحضـرون معهم توقعـات مختلفة، ويأخذون أخرى مثلهـا عند مغادرتهم، وبمرور الوقت تصـبح عملية الموافقة ملتوية، ومعقدة، وغامضة أكثر فأكثر، وتصبح أقـلَّ وضـوحًا على نحـو متزايد، وبخاصـة عنـد نقاط بدء المسـاءلة لشخص وانتهائها عند شخص آخر.

وجـدت إحـدى شـركات السـلع الاسـتهلاكية المعمـرة العالمية هـذه الحقيقة بالطريقة القاسـية، ومـا كان متداولًا بين المتنافسـين والمتضـاربين فـي اتخـاذ القـرارات أنَّ من الصـعب العثـور على أي شـخص دون الرئيسـ التنفيذي ممن يعدُّ حقًّا مسـؤولًا عـن الرِّبحيَّة، فقد كانت الشـركة مقسمة إلى ستة عشر قسـمًا للمنتجات، تتجمع في ثلاث مجموعات جغرافية: أمريكا الشمالية، وأوروبا، وثالثة دولية، وكلٌّ مجموعة مسـؤولة عـن تحقيق أهداف أداء واضـحة، ولكن كان موظفو مقـر قيادة الشـركة يتحكمون فـي أهداف الإنفاق، وكيفية تخصـيص المال للبحث والتطوير على سـبيل المثال، وكانـت القرارات التي يقوم بها قادة الأقسـام والمناطق الجغرافية تُتجاوز بصورة متكررة من قبل القادة التشـغيليين، فـازدادت النفقات العامة؛ لأنَّ الأقسـام أضـافت الموظفيـن لمسـاعدتهم علـى إنشـاء وحـدات قويـة لتحـدي قرارات الشركات.

توقفـت القرارات وتعثرت، فـي حين كانت الأقسـام تتفاوض في موضوع الوظائف، حيث كان لكلٍّ مستوى الحق في طرح الأسئلة. وحيث كان العاملـون في الأقسـام (المحللون الماليون على سـبيل المثال) في

كثير من الأحيان يذعنون إلى من هم أعلى منهم منصبًا في الشركات، بدلًا من نائب رئيس القسم الذي يعملون فيه، حيث يكون القادة الوظيفيون مسؤولين عن المكافآت والترقيات، ويكون الحق للرئيس التنفيذي وفريقه التنفيذي فقط البتَّ في النزاعات وحلِّها. كلُّ هذه الأعراض غذت بعضها، وعند اجتماعها معًا أعاقت التنفيذ، حتى يأتي رئيس تنفيذي جديد.

يختار الرئيس التنفيذي الجديد التشديد بصورة أقل على التحكم في الكُلْفة، وبصورة أكبر على النمو المربح بإعادة تعريف الأقسام وإعادة توجيه اهتمامها نحو المستهلكين. وضمن النموذج لتنظيمي الجديد، أسند الرئيس التنفيذي المعين المساءلة عن تحقيق الأرباح على نحو لا لبس فيه إلى الأقسام، ومنحهم أيضًا السلطة للاستفادة من الأنشطة الوظيفية لدعم أهدافهم (ومزيد من السيطرة على الميزانية). أُعيدت صياغة أدوار الشركات الوظيفية وحقوق اتخاذ القرار؛ لتقديم دعم أفضل لاحتياجات الأقسام، ولبناء الروابط المشتركة بين الأقسام اللازمة لتطوير القدرات العالمية للأعمال بصورة كلِّيَّة. بالنسبة إلى الجزء الأكبر، فهم القادة الوظيفيُّون حقائق السوق، وأنَّ التغيير ينطوي على بعض التعديلات على نموذج الأعمال التشغيلي، وساعدت على دفع الرئيس التنفيذي ليعيد الأقسام إلى عملية إعادة التصميم التنظيمي، بحيث لا يبدو النموذج الجديد مفروضًا عليهم بقدر ما هو أمر تشاركوا في صنعه وبنائه معًا.

2. **وصـول المعلومات المهمة عـن البيئة التنافسيـة إلى مقر القيادة بسرعة.**

يتَّفق في المتوسـط، زُهاء (77%) من الأفراد في المنظمات قوية التنفيـذ مع هـذا البيان، في حيـن يتفق (45%) فقط مـن الأفراد في المنظمات ضعيفة التنفيذ معه.

يمكـن أن يقـوم مقـر القيـادة العامـة بوظيفـة قوية فـي تحديد الأنمـاط، وتعميـم أفضـل الممارسـات في أنحـاء قطاعـات الأعمال والمناطـق الجغرافية جميعهـا، ولكن يمكن للمقر أن يـؤدِّي هذا الدور التنسـيقي إذا كانت لديه معلومات دقيقة ومحدثة عن السـوق، وخلافًا لذلك سيكون مضـطرًا لفرض رؤاه وسياساته بدلًا من تأجيل العمليات التي هي أقرب بكثير إلى العملاء.

لنأخذ قضية الشركة المصنعة للمعدات الثقيلة كاتربيلر، فالشركة اليوم شركة عالمية ناجحة جدًّا، وتقدر قيمتها السوقية بخمسة وأربعين بليون دولار، ولكن قبل جيل مضـى، كانت الشركة غير متوازنة، لدرجة أنَّ وجودهـا كان مهدَّدًا بالانهيـار، كانت حقوق اتخاذ القرار آنذاك في يد أعلى سـلطة، عن طريق المكاتب العامة الوظيفية الواقعة في المقر العام في بيوريا، إيلينوي، في حين كانت أكثر المعلومات اللازمة لاتخاذ تلك القرارات محصـورة فـي الميدان مع مديري المبيعـات. قال أحد المديريـن التنفيذييـن في الميـدان: «كان اتخاذ القرار يسـتغرق وقتًا طويلًا في طريق صعوده إلى القمة والعودة منها إلى الأقسام الوظيفية،

ولــم تكن في الحقيقة قرارات تجارية جيــدة؛ بل كانت قرارات وظيفية أكثر منها قــرارات أعمال، وقد أعلمنا الرئيســ التنفيذي الحالي جيم إوينز، الذي كان في حينها المدير التنفيذي في أندونيسيا، أنَّ المعلومات التي تجد طريقها إلى أعلى الهرم الوظيفي كانت (تُلَمَّع مرات عدة على طــول الطريق إلى هناك). وبســبب بُعْدِ المديريــن التنفيذيين الكبار، وانقطاعهم عن معلومات السوق الخارجية، كانوا يشددون على الأعمال الداخلية للشركة، ويبالغون في تحليل القضايا، ويعتمدون على القرارات التــي اتخذت في المســتويات الدنيا، التي كانت تكلف الشــركة ضــياع الفرص في الأسواق التي تتحرك بسرعة .

كان التســعير -على ســبيل المثال- يبنى علــى الكُلْفة، ولا يتحدَّد عن طريق واقع الســوق، ولكن عن طريق تسعير المقر العام في بيوريا. وكانت النتيجة أنْ فقد مندوبو المبيعات في أنحاء العالم جميعها فرص بيع كثيرة لمصــلحة شــركة كوماتســو، التي كانت أســعارها التنافسية تحــرز الفوز باســتمرار على أســعار كاتربيلر. في عــام 1982م، أعلنت الشــركة عن أول خسارة ســنوية في تاريخها الذي يمتد إلى ستين عامًا تقريبًا، فقــد وكانت تفقد فـي العامين 1983م و1984م، مليون دولار في اليوم لمدة ســبعة أيام في الأسبوع، وبحلول نهاية عام 1984م، خسرت كاتربيلــر مليــار دولار، وبحلول عــام 1988م، عندما كان جورج شــيفر الرئيســ التنفيــذي على قمــة البيروقراطية الراســخة التــي كانت كما فــي كلماته: «يقــال لي ما كنت أريد أن أســمع، وليس ما كنت في حاجة إلــى معرفته»؛ ولذلك كوَّن فريق عمل من مديري المســتوى المتوســط (الرافضين لسياسته) وطلب إليهم رسم خريطة مستقبل كاتربيلر.

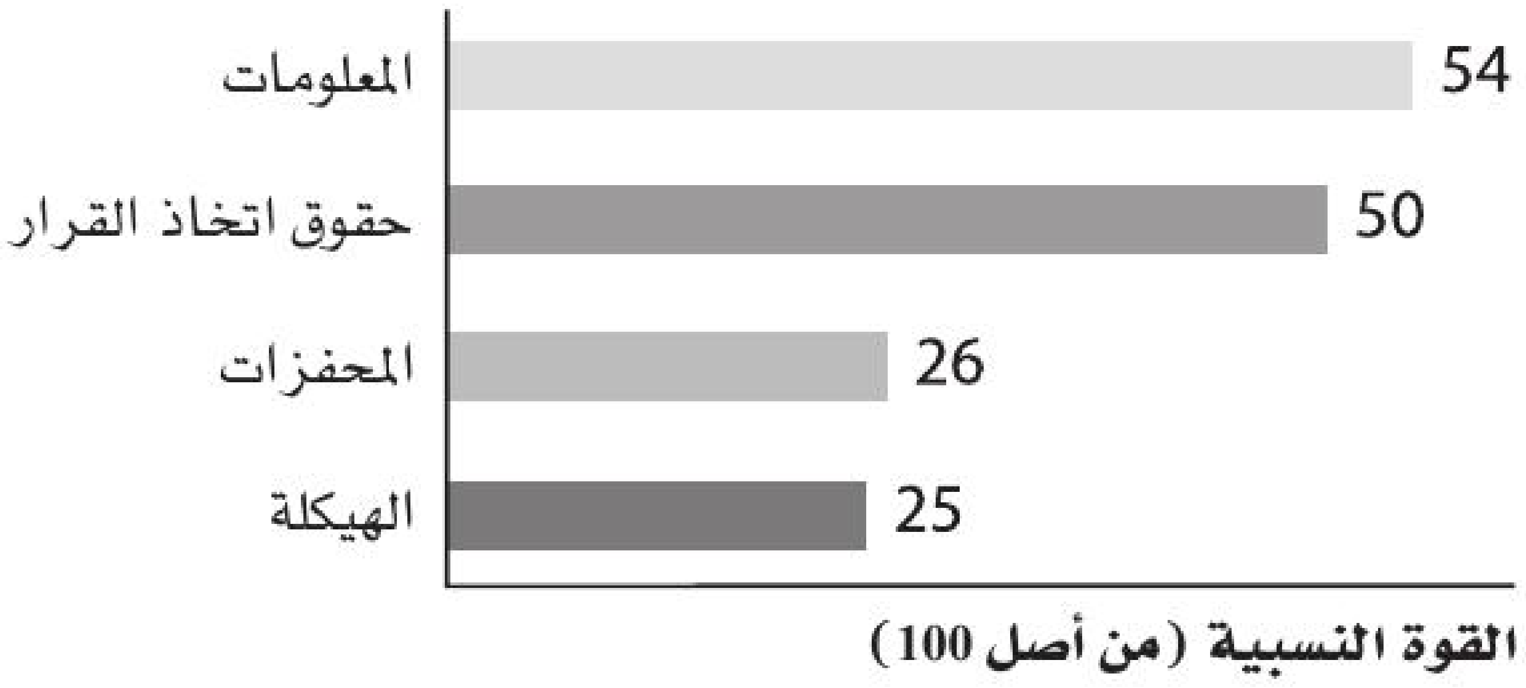
ومن المفارقات، كانت وسيلة ضمان تدفق المعلومات الصحيحة للمقر الرئيسي أنَّ القرارات الصائبة تُتَّخَذُ عند المستوى الأدنى من المديرين في الشركة. وعن طريق تفويض المسؤولية التنفيذية لمن هم أقرب إلى مكان العمل، توافر لكبار المسؤولين التنفيذيين المجال للتشديد أكثر على القضايا الإستراتيجيَّة العالمية. وعليه، أعادت الشركة تنظيم وحدات أعمالها، وجعلت كلًّا منها مسؤولة عن بيان الأرباح والخسائر المخصوصة بها، وبهذا الإجراء لم يعد للمكاتب الوظيفية العامة، التي تتمتع بالقوة كلها، مكانًا في الوجود، بين عشية وضحاها، وبذلك تمَّ التخلص من المواهب والخبرة، ومن ذلك الهندسة، والتسعير، والتصنيع، ووزعت على وحدات الأعمال الجديدة، التي يمكنها الآن تصميم منتجاتها، وتطوير عمليات تصنيعها، وجداولها الزمنية، وتحديد أسعارها أيضًا. عملت هذه الخطوة على إلغاء المركزية في حقوق اتخاذ القرار بصورة جذرية، وإعطاء الوحدات السيطرة على قرارات السوق. حينئذٍ، بدأ قياس بيانات الأرباح والخسائر لكل وحدة أعمال على حدة وباستمرار عبر المؤسسة كلها، وأصبح العائد على الأصول مقياس النجاح العالمي. وبتوافر هذه المعلومات الدقيقة، والمحدثة باستمرار، والقابلة للمقارنة مباشرة، أصبح بإمكان كبار صنَّاع القرار في مقر القيادة العامة اتخاذ الخيارات والمقايضات الإستراتيجيَّة الذكية، بدلًا من استخدام بيانات المبيعات التي عفا عليها الزمن لاتخاذ قرارات التسويق الفاعلة.

في غضون ثمانية عشر شهرًا، كانت الشركة تعمل من خلال النموذج الجديد: «كان هذا العمل ثورة فأصبح نهضة»، ويتذكر أوينز:

«التحول المذهل لشـركة متعثِّرة بصـورة غير معقولة إلى أخرى لديها الحماس لتنفيذ المشـروعات، وكانـت مرحلة التحـول الانتقالية تلك سـريعة جدًّا؛ لأنَّها حاسمة وكاملة، وشاملة، بل عالمية في أنحاء العالم جميعها، وكلها في وقت واحد».

ما الأمور الأكثر أهميّة لتنفيذ الإستراتيجيَّة؟

عندما تفشـل شركة في تنفيذ إسـتراتيجيّتها، فإنَّ أول إجراء يفكر المديرون فـي القيـام به هو إعادة الهيكلة في الأغلب. في حين أنَّ بحثنا يبين أنَّ أسـس التنفيذ الجيد تبدأ بتوضيح حقوق اتخاذ القرار، والتأكد من تدفق المعلومات إلـى حيث يجب أن تذهب، فـإذا قمت بذلك على الوجه الصـحيح، فغالبًا ما تصبح الهيكلة الصحيحة والمحفزات واضحة.



الصفات السبع عشرة الأساسية للفاعليّة التنظيمية

من بحوث استطلاعاتنا المستمدة من أكثر من ستة وعشرين ألف موظف في إحدى وثلاثين شـركة ، خلصنا إلى الصفات التي تجعل المنظمات فاعلة في تنفيذ الإستراتيجيَّة. فيما يأتي، تجد هذه الصفات مرتبة من حيث الأهميَّة:

الرتبة	الصفة	معامل القوة (من أصل 100)
1	كل شخص لديه فكرة جيدة عن القرارات والإجراءات التي كان هو أو هي مسؤولاً عنها.	81
2	تصل المعلومات المهمة عن البيئة التنافسية إلى مقر القيادة بسرعة.	68
3	عندما تتخذ القرارات، فيجب عدم انتقادها بعد ظهور النتائج.	58
4	تتدفق المعلومات بحرية عبر الحدود التنظيمية.	58
5	عادة ما يمتلك موظفو الميدان وموظفو المقر العام المعلومات التي يحتاجون إليها لفهم تأثير خياراتهم اليومية في الربح والخسارة الإجماليّة للشركة.	55
6	إمكان مديري الخط من الوصول إلى المقاييس التي يحتاجون إليها لقياس الدوافع الرئيسة لأعمالهم.	48
7	يحصل مديرو المقر العام على المقاييس التي يحتاجون إليها لقياس المحفزات الرئيسة لأعمالهم.	32
8	نادراً ما ترسل الرسائل المتضاربة إلى السوق.	32
9	تُصنَّف عملية تقييم الأداء الفردي بين الأداء: العالي، والمقبول، والمنخفض.	32
10	القدرة على الوفاء بالتزامات الأداء تؤثر بشدة في التقدم الوظيفي والتعويض.	32
11	وصف ثقافة هذه المنظمة (بالإقناع والترغيب) أكثر دقة من وصفها (بالقيادة والسيطرة).	29
12	إن الدور الرّئيس لموظفي الشركات هنا هو دعم وحدات الأعمال بدلاً من التدقيق عليها.	29
13	يمكن أن تكون الترقيات الجانبية (من وظيفة إلى أخرى عند المستوى نفسه في التسلسل الهرمي).	29
14	يمكن لموظفي المسار السريع توقع الترقيات أكثر من مرة كلّ ثلاث سنوات.	23
15	في المتوسط، يكون لدى مديري الوسط هنا خمسة أو أكثر من المرؤوسين المباشرين.	19
16	إذا كانت أرباح الشركة متدنّية في سنة ما، ولكنها جيدة عند أحد الأقسام، فسيحصل رئيس ذلك القسم على مكافأة.	13
17	إضافة إلى الأجر، توجد معززات أخرى كثيرة تحفز الأفراد إلى القيام بعمل جيد.	10

لبنات البناء ■ حقوق اتخاذ القرارات □ المعلومات ■ المحفزات ■ الهيكلة

3. عندما تتخذ القرارات أو الإجراءات، فمن النادر انتقادها بعد أن تصبح نتائجها معروفة

يعتمد انتقاد شخص ما القرارات والإجراءات بعد أن تصبح نتائجها معروفة على مستوى موقعه الوظيفي، حيث يمكن أن يضيف منظور المؤسسة الأكبر والأوسع نطاقًا قيمة لهذه القرارات، ولكنَّ المديرين المسؤولين عن المنتج لا يجوز لهم إضافة قيمة إضافية؛ وبدلًا من ذلك، فإنَّهم قد يوقفون التقدم بإعادة تنظيم وظائف مرؤوسيهم، في حين أنَّهم، في الواقع، يتهربون من مثل هذا التغيير. في بحثنا، يعتقد (71%) من المستطلعين في شركات ضعيفة التنفيذ أنّ القرارات تُنتقد بعد ظهور نتائجها، في حين أنَّ (45%) فقط من المستطلعين في المنظمات قوية التنفيذ لديهم هذا الشعور.

عملنا في الآونة الأخيرة مع منظمة خيرية عالمية تعنى بالحدِّ من الفقر. كانت للمنظمة مشكلة يحسدها الآخرون عليها: كانت تعاني الإجهاد الناجم عن النمو السريع في التبرعات والزيادة المقابلة في عمق عروض برنامجها واتساعه، كما قد تتوقع كانت هذه المنظمة غير الرِّبحيَّة مكتظة بمتبرعين للعمل فيها وكان كلٌّ منهم يرى بشدة أنَّ مشروعاتها ملكية شخصية لهم. لم تكن تكافئ حتى أكثر المهام الإدارية العادية، فقد كان مديرو المستوى القطري على سبيل المثال، يشرفون شخصيًّا على إصلاح الناسخة، ولكن عدم قدرة المديرين على التفويض أدَّى إلى شلل القرارات، وعدم وجود المساءلة، في

أثنـاء تطورها، وكان انتقاد القـرارات بعد ظهور نتائجها ظاهرة كثيرة الحـدوث، وعندمـا وجِـد شـك في مـن المخـوَّل باتخاذ القـرار، كان الافتراض في كثير من الأحيان انعقاد سلسـلة من الاجتماعات التي لم يتم التوصـل عـن طريقها إلى قرار. وعندما تتخـذ القرارات في نهاية المطـاف، كانـت تفحص علـى نحو عام مـن قبل كثير مـن الأطراف، التي لا يوجد بينها أيّ شـخص يمكن أن يكون مسؤولًا عن النتائج. وفي محاولة لتسـريع عملية صـنع القـرار بإعادة الهيكلة، مـن خلال جمع القادة الرئيسـين مع خبراء في الأمر موضـع الخلاف، ضـمن منشأة حديثـة تعدُّ من مراكز التميـز المركزية والإقليمية، وصـلوا إلى طريق مسدود بدلًا من الوصول إلى حلٍّ. لم يكن المديرون الرئيسون متأكدين من حقهم في الاستفادة من هذه المراكز؛ لذلك لم يبالوا بالأمر.

قامـت إدارة ومديرو هـذه المنظمة غيـر الرِّبحيَّـة بالرجوع إلى مرحلة التخطيط، وعملنا معهم لتصـميم خريطة لصـنع القرار، أداة للمسـاعدة علـى تحديـد الأنـواع المختلفة مـن القرارات التـي ينبغي اتخاذها، ومن خلال ذلك أوضحوا وعززوا حقوق اتخاذ القرارات على مسـتويات الإدارة جميعها، عندها أصبح المديرون جميعهم مشاركين بنشـاط في تفويض المهام التشـغيلية القياسية. وعندما يصبح للناس فكرة واضحة عن أيِّ القرارات التي يجب أو لا يجب اتخاذها، أصبحت عملية تحميلهم المسـاءلة والمسـؤولية عن القرارات عملية عادلة. وما هو أكثر من ذلك ، أصبح بإمكانهم الآن تجميع طاقاتهم

لتنفيذ رسالة المنظمة. إضافة إلى ذلك، حسَّنت عملية توضيح حقوق اتخاذ القرارات والمسؤوليات قدرة المنظمة على تتبع الإنجاز الفردي، ما ساعد على رسم مسارات مهنية جديدة وموفَّقة من أجل النهوض بالمنظمة.

4. تتدفق المعلومات بحرية عبر الحدود التنظيمية

عندما لا تتدفق المعلومات أفقيًّا عبر الأجزاء المختلفة للشركة، تتصرف الوحدات كما الصوامع؛ كلٌّ بمفردها، وتصار وفورات الحجم ونقل أفضل الممارسات فيما بينها. إضافة إلى ذلك، تفقد المنظمة -كونها كلٌّ متكامل- فرصة تطوير كادر من المديرين الحاليين والمستقبليين الضليعين في جوانب عمليات الشركة جميعها، إذ يشير بحثنا إلى أنَّ (21%) فقط من المشاركين من الشركات ضعيفة التنفيذ يعتقد أنَّ المعلومات تتدفق بحرية عبر الحدود التنظيمية، في حين يرى (55%) من المشاركين من الشركات قوية التنفيذ أنَّ المعلومات تتدفق بحرية عبر الحدود التنظيمية. ولما كانت النسب، حتى للشركات قوية التنفيذ، منخفضة جدًّا، فإنَّ هذه قضية يجب على معظم الشركات العمل على تحسينها.

حالة تحذيرية تأتي من شركة تجارية إلى أخرى، حيث فشلت فرق عمل العملاء والمنتجات في التعاون لخدمة قطاعات رئيسة: عدد كبير من عملاء عبر المنتج، ولإدارة العلاقات مع العملاء المهمين، أنشأت الشركة مجموعة تسويق تشدد على العملاء، فطوَّرت هذه

المجموعــة برامج توعيــة للعملاء، وابتكرت نماذج تسـعير، وصـممت العروضـ الترويجيــة والاقتطاعات، لكنَّ هذه المجموعة لم تصــدر أيَّ تقارير واضــحة ومتســقة عــن مبادراتها والتقدم إلى وحــدات المنتج، ووجدت صعوبة في تأمين الوقت للاجتماع بالإدارة عبر الوحدة بصورة منتظمة لمناقشة قضايا الأداء الرئيسة. قامت كلُّ وحدة منتج بتخطيط خططها وتواصــلها بطريقتها الخاصــة، واســتنزفت مجموعة العملاء طاقة هائلة لفهم أولويات مختلف الوحدات، وتصــميم طرق تواصل كل وحدة. كان أيّ من هذه الوحدات ضــعيفًا، إضافة إلى أنَّها لم تكن على علــم بأنَّ هــذه المجموعة الجديــدة تبني طرقًا بنَّاءة نحو شــريحة من العملاء الرئيســين. على العكس (وكما هو متوقع)، شــعر فريق العملاء أنَّ الوحدات تولي اهتمامًا عاديًّا فقط لخططها، ولم تســتطع الحصول علــى تعاونهمــا في القضــايا الحرجــة التي تخصــ منتجــات العملاء المتعددة، مثل المقايضات المحتملة، وحجم التخفيضات.

تاريخيًّا، لم يكن نقص التعاون هذا يسبب أيَّ مشكلة؛ لأنَّ الشركة كانت اللاعب المهيمن في سوق هامش الرِّبحيَّة فيها عالٍ. ولكن عندما أصــبح الســوق أكثر تنافسية، نظر العملاء إلى الشــركة بأنَّها شركة لا يمكن الاعتماد عليها، وعلى نحو عام مورد صــعب، وأصــبحوا مترددين باطِّراد للدخول معها في علاقات إيجابية مناسبة.

وعلى الرُّغم من أنَّ القضــايا أصــبحت واضــحة، فقــد كان الحلُّ معقدًا جدًّا، وينطوي على أكثر من الحصــول على مجموعات تتواصــل بعضــها مع بعض، وأصــبح قســم العملاء مســؤولًا عن إصــدار تقارير

منتظمة إلى وحدات المنتج تظهر الأداء مقابل الأهداف، بحسب كل منتج ومنطقة جغرافية، وتزويد تحليل دعم للأسباب الجذرية للمشكلة. وُضِعَ موعد جدول اجتماع إدارة الأداء للانعقاد كلَّ ثلاثة أشهر، ما هيَّأ منتدى لتبادل المعلومات وجهًا لوجه، ومناقشة القضايا المعلقة، فاستدرجت هذه التحركات الثقة التنظيمية الأوسع نطاقًا المطلوبة للتعاون.

5. **عادة، يمتلك موظفو الميدان، وموظفو الصف الأول المعلومات التي يحتاجون إليها لفهم تأثير خياراتهم اليومية في ميزانية الربح والخسارة**

بالضرورة، يجب أن ترتبط القرارات العقلانية بالمعلومات المتاحة للموظفين، فإذا لم يفهم المديرون قيمة الحصول على دولار إضافي واحد في الإيرادات، فإنهم سيتتبعون دائمًا الإيرادات الإضافية. ولا يستطيع أحد أن يقول: إنَّهم على خطأ، حتى لو كان القرار الذي اتخذوه في ضوء كامل المعلومات غير صحيح، وقد بينت بحوثنا أنَّ (61%) من الأفراد في الشركات قوية التنفيذ يوافقون على أنَّ الموظفين الميدانيين وموظفي المقر العام لديهم المعلومات التي يحتاجون إليها لفهم تأثير قراراتهم في عملية الربح والخسارة، وينخفض هذا الرقم إلى (28%) في الشركات ضعيفة التنفيذ.

لقد رأينا هذا الإجراء غير الصحي في شركة خدمات مالية كبيرة التي كانت قد بنيت من

خلال سلسلة من عمليات الاستحواذ الناجحة لمصارف إقليمية صغيرة عن طريق دمج العمليات، واختار المديرون الفصل بين موظفي الصف الأول الذين يبيعون القروض عن مجموعات مكاتب الدعم الخلفية التي تقيِّم الأخطار وألحقوهم بدوائر مختلفة، وفي كثير من الحالات، بمواقع مختلفة. ولكن مع الأسف، فشلوا جميعهم في توفير ما يلزم من المعلومات وروابط التعزيز لضمان سلاسة العمليات، ونتيجة لذلك واصلت كلٌّ منها تحقيق أهداف، هي في كثير من الحالات متنافسة.

على سبيل المثال، يعقد مندوبو المبيعات على نحو اعتيادي صفقات مخصصة جدًّا مرة واحدة مع العملاء وهذه الصفقات تكلف الشركة أكثر مما يجنوه من الإيرادات. لم يكن لدى مندوبي المبيعات فهم واضح لكلفة الآثار المترتبة على هذه الصفقات، ومن غير معلومات كافية، يعتقد موظفو المبيعات أن موظفي المحاسبة، والنفقات يعملون على إفشال صفقاتهم، في حين ترى مجموعات الدعم موظفي الأقسام الأماميَّة رعاة بقر يهوون التهويل. في نهاية العام، عندما تم التوفيق بين البيانات أخيرًا، ألقي على الإدارة اللوم في الزيادة الحادة في النفقات التشغيلية التي غالبًا ما تمحو الربح من هذه الصفقات.

عالج التنفيذيون هذا الاختلال في المعلومات بتبنِّي نهج (التخصيص الذكي) في المبيعات، فقد وحَّدوا عمليات نهاية إلى نهاية (وهو مصطلح يستخدم في كثير من المجالات التجارية، إشارة إلى بداية نقاط الخدمة ونهايتها. وتحتضن نظرية نهاية إلى نهاية

فلسفة أنَّ القضاء على كثير من الطبقات المتوسطة أو الخطوات ممكن، ويحسِّن الأداء والكفاية في أيِّ عملية) المستخدمة في غالبية الصفقات ويسمح للتخصيص فقط في ظروف محددة، وأسسوا لهذه الصفقات المخصصة عمليات المكتب الخلفي الواضحة، وأدوات الدعم التحليلية لتزويد مندوبي المبيعات بالمعلومات الدقيقة عن النفقات المترتبة على الصفقات المقترحة، وفي الوقت نفسه وُضِّحَتْ معايير الإبلاغ المشتركة وأدواتها لكلٍّ من العمليات الأماميَّة والخلفية؛ لضمان وصول كلِّ مجموعة إلى البيانات والمقاييس نفسها عند اتخاذ القرارات. وعندما فهم كلٌّ جانب واقع العمل الذي يوجهه الطرف الآخر، تعاونوا على نحو أكثر فاعليَّة، وعملوا على ما هو في مصلحة الشركة كلِّها، ولم يكن هناك مزيد من المفاجآت في نهاية العام.

توضيحات عن البيانات

اختبرنا الفاعليّة التنظيمية عن طريق الطلب إلى الأشخاص ملء نموذج تشخيصي عبر الإنترنت، وهو أداة تتألف من تسعة عشر سؤالًا (سبعة عشر منها تصف الصفات التنظيمية، في حين يصف السؤالان الآخران المخرجات).

ولتحديد أي من الصفات السبع عشرة في أداتنا هي الأكثر ارتباطًا بالتميز في التنفيذ؛ بحثنا عن إحدى وثلاثين شركة في قاعدة بياناتنا، حيث وصلتنا ملفات ما لا يقلُّ عن مئة وخمسين فردًا أكملوا النموذج دون تعريف بأنفسهم)، ليصبح المجموع

ستَّة وعشرين ألفًا وسبع مئة وثلاثة وأربعين ردًّا، وبتطبيق تحليل الانحـدار على كلٍّ مـن مجموعات البيانات الإحـدى والثلاثين، ربطنا الصـفات السـبع عشـرة بمقياسـنا للفاعليَّة التنظيمية، التي عرَّفناها بأنَّها استجابة إيجابيَّة لبيان المخرجات، (تحوُّل القرارات الإسـتراتيجيَّة والتشغيلية المهمة بسرعة إلى أفعال)، ثم رتبنا الصفات، بحسب عدد مجموعات البيانات التي أظهرت السـمة ارتباطًـا كبيـرًا بمقياسـنا للنجاح ضـمن فاصـل الثقة (90%). أخيرًا، فهرسـنا النتيجة ضـمن مقياسـ المئة نقطة، فأظهـرت الصـفة الأولـى (كلٌّ شـخص لديه فكـرة جيدة عن القـرارات والإجراءات التي كان هو أو هي مسـؤولًا عنها) وجود علاقة إيجابية مهمة مع مؤشـر نجاحنا في خمس وعشـرين من مجموعات البيانات الإحدى والثلاثين، ليصبح مؤشرها (81).

إنشاء برنامج التحول

اللبنـات الأربـع التي يمكـن للمديرين اسـتخدامها في تحسـين تنفيذ الإسـتراتيجيَّة هي: حقوق اتخاذ القـرار، والمعلومات، والهيكلة، والمحفزات. هـذه اللبنات ترتبط ارتباطًا وثيقًا فيمـا بينها. إنَّ حقوق اتخاذ القرار -سلطة- غير الواضحة لا تشلّ صنع القرار فقط، ولكنها تعيـق تدفـق المعلومات أيضًـا، وتفصـل الأداء عن المكافـآت، وتجيز الحلـول التـي تعيق خطوط التواصـل الرسـمية، علاوة علـى إنَّ حجب المعلومـات يؤدي إلى قـرارات خائبة، وتطوير وظيفـي محدود، وتعزز عدم التواصل الإداري. إذن، ما الذي علينا فعله؟

لما كانت كلُّ شركة مختلفة، وتواجه مجموعة فريدة من المتغيرات الداخليــة الخارجيــة؛ ولذلــك لا يوجــد جــواب عالمــي لهذا الســؤال، فالخطوة الأولى تحديد مصــادر المشكلة، وهي غالبًا تبدأ بالطلب إلى موظفي الشــركة الإجابة عن نموذج المســح والتنميط الخاص وتجميع النتائــج، وكلما كان عدد المشــاركين مــن العاملين في الشــركة أكبر، كانت النتيجة أفضل.

عندما يفهم المديرون التنفيذيون نقاط ضــعف شــركاتهم، يصبح بإمكانهــم اتخاذ أيٍّ عدد من الإجراءات، حيث تظهر (تحســينات رســم خرائط لبنات البناء عينة تكتيكات) تتألف من خمس عشرة خطوة ممكنة يمكــن أن يكــون لها تأثير في الأداء، تُمثل الخيــارات المدرجة فقط عينة من عشــرات من خيارات المديرين التي يمكنهم القيام بها، إذ تتجه هذه الإجــراءات كلُّهــا نحو تعزيز واحد أو أكثر من الصــفات الســبع عشــرة؛ على ســبيل المثال: إذا كنت ســتتخذ خطوات لتوضيح عملية صنع القرار وتبســيطها، فمن المحتمل أنك ســتعزز صــفتين، هما: (كلُّ شخص لديه فكرة جيدة عن القرارات والإجراءات التي كان هو أو هي مســؤولًا عنها) و(عندما تتخذ القرارات، فيجب عدم انتقادها بعد ظهور النتائج).

ولكنــك بالتأكيد لا تريد وضــع خمس عشــرة مبــادرة في برنامج تحويــل واحــد، فمعظم المنظمات لا تملــك القدرة الإداريــة أو الرغبة التنظيمية في وضــع أكثر من خمس أو ســتٍّ في وقت واحد، وكما أكدنا ســابقًا، عليــك أولًا أن تتخــذ خطــوات معالجــة حقــوق اتخــاذ القرار والمعلومات، ومن ثَمَّ تصــمِّم التغيرات الضــرورية للمحفزات والهيكلة لدعم التصميم الجديد.

ولمساعدة الشركات على فهم أوجه القصور فيها، وبناء برنامج التحسين الذي سيكون له أكبر الأثر، فقد طورنا جهاز محاكاة التغير التنظيمي، تصاحب هذه الأداة التفاعلية التعريف الذي سبق أن أعددناه عن الموظفين، ما يسمح لك بمحاولة تجربة عناصر مختلفة من برنامج التغيير الافتراضي، ولمعرفة أي منها سيكون الأفضل في استهداف نقطة ضعف شركتك، وللحصول على لمحة عامة عن عملية المحاكاة، انظر الشريط الجانبي (اختبار تحوُّل شركتك).

للحصول على فكرة عن العملية من البداية إلى النهاية، من خلال الإجابة عن أسئلة التعريف التشخيصي، لصياغة إستراتيجيَّتك، ولإطلاق التحول التنظيمي الخاص بك أيضًا، فكِّر في تجربة شركة رائدة في مجال التأمين، مثل شركة جودوارد Goodward Insurance. كانت جودوارد ناجحة، ولديها احتياطيات رأسمال قوية، وعائدات ثابتة ونمو في عدد العملاء، ومع ذلك تريد قيادتها مواصلة تعزيز التنفيذ للوفاء بجدول إستراتيجيَّة خمس سنوات طموحة، تشمل الأهداف الهجومية في مجال نمو عدد العملاء، وزيادة الإيرادات، وخفض النفقات؛ الأمر الذي قد يتطلب مستوى جديدًا من العمل الجماعي، في حين وجدت جيوب من التعاون المشترك بين الوحدات داخل الشركة. تشدِّد كلّ وحدة فيها على أهدافها الخاصة، ما جعل من الصعب تجنيب استهلاك الموارد اللازمة لدعم أهداف وحدات أخرى، ووجد حافز متواضع في كثير من الحالات للقيام بذلك العمل على أيّ حال: فقد تتطلب أهداف الوحدة A مشاركة الوحدة B لتحقيق النجاح، ولكن قد لا تشمل أهداف الوحدة B دعم جهود الوحدة A.

رسم خرائط تحسينات لبنات البناء: بعض العينات التكتيكية

يمكن للشركات اتخاذ مجموعة من الخطوات لتحسين قدرتها على تنفيذ الإستراتيجيَّة، والخطوات المذكورة لاحقًا هي بعض الأمثلة الممكنة، ويستطيع كلّ واحد تقوية واحدة أو أكثر من لبنات البناء التي يستطيع المديرون التنفيذيون استخدامها في تحسين قدراتهم على تنفيذ الإستراتيجيَّة: توضيح حقوق اتخاذ القرار، وتحسين المعلومات، واعتماد المحفزات الصحيحة، وإعادة هيكلة المنظمة.

- وَجِّه انتباه موظفي الشركات للقيام بدعم اتخاذ قرارات وحدة الأعمال.
- وَضِّحْ عملية صنع القرار وبسطها عند كلَّ مستوىً من مستويات التشغيل.
- بَيِّنْ للمقر العام التّشديد على الأسئلة الإستراتيجيّة المهمة.
- أنشئ مراكز للتميز، بدمج وظائف متماثلة في وحدة تنظيمية واحدة.
- عَيِّنْ منسقين للعملية؛ لتنسيق الأنشطة المشتركة في الوظائف التنظيمية المختلفة.
- أسِّسْ مقاييس الأداء الفردي.
- حَسِّنْ عملية تدفق المعلومات من الميدان إلى مقر القيادة.
- عَرِّفْ مقاييس التشغيل اليومية ووزِّعها للميدان ولموظفي المكاتب.
- كوِّنْ فرقاً متعددة الوظائف.
- قَدِّمْ جوائز التمايز في الأداء.
- وَسِّع المكافآت غير النقدية للاعتراف بالأداء الاستثنائي.
- زِدْ مدَّة العقد والبقاء في المنصب.
- أَسِّسْ للتحركات الجانبية والتناوب.
- وَسِّعْ نطاق السيطرة.

لبنات البناء: حقوق اتخاذ القرار — المعلومات — المحفزات — الهيكلة

شرعت الشركة في تأسـيس عدد من المشروعات في العالم على مر السـنين، التي تـمَّ الانتهاء من إنشـائها في الوقـت المحدد، ووفقًا للميزانية المرصـودة، ولكن كان لا بدَّ من إعادة صـياغة المشروعات؛ لأنَّ احتياجات أصـحاب المصـلحة لم تؤخذ في الحسبان جيدًا، فبعد إطلاق مركز الخدمات المشـتركة على سبيل المثال، كان على الشركة إعـادة النظـر في نموذج التشـغيل والعمليـات عندما بـدأت الوحدات بتوظيـف موظفي الظل للتشـديد علـى الأعمال ذات الأولويـة، التي لم يكن المركز في عجلة من أمره لإنجازها، فقد يقرر المركز التطبيقات التقنية - على سـبيل المثال - التي يحتاج إلى تطويرها من تلقاء نفسه بـدلًا من تحديد الأولويات بحسـب مـا كان الأكثر أهميّة بالنسـبة إلى الشركة.

وبطريقة مماثلة، تمَّت عرقلة إطلاق منتجات رئيسـة بسبب عدم كفاية التنسـيق بيـن الدوائر، حيث تود دائرة التسـويق تطوير خيارات التغطيـة الجديدة دون الطلب إلى مجموعـة المطالبات لمعرفة ألديها القـدرة على معالجة المطالبات؟ وبسـبب عدم قيامها بذلك، كان على القائمين بالعمل إنشاء دليل مكلف للعمل عندما بدأت أنواع جديدة من المطالبات تتدفق، أيضًـا لم تسـأل دائرةُ التسويق دائرةَ السكان: كيف يمكن لهذه المنتجات أن تؤثر في ملف تعريف الأخطار، وتسديد نفقات الشركة، في حال لم تزدد النفقات الواقعة؟

لمعرفـة أكبـر العوائـق التي تحـول دون تنفيـذ بناء أقـوى ثقافة للتنفيذ، أعطت شـركة جـودوارد للتأمين عملية المسـح التشخيصـي

لموظفيها جميعهم البالغ عددهم أكثر من سبعة آلاف موظف، وقارنت درجات المنظمة في الصفات السبع عشرة مع درجات الشركات القوية في التنفيذ، وقد أظهرت استطلاعات سابقة عدّة منها (رضا الموظفين، وغيرها) قد أظهرت الملاحظات النوعية في تحديد العوائق التي تحول دون التنفيذ المُمَيَّز، ولكن المسح التشخيصي أعطى الشركة بيانات كمية تمكِّنها من التحليل بحسب كلِّ مجموعة، وكلِّ مستوى إداري؛ لتحديد أيِّ الحواجز التي كانت الأكثر إعاقة للناس المكلفين فعلًا بالتنفيذ، وكما اتضح لاحقًا كانت الإدارة الوسطى أكثر تشاؤمًا من كبار المسؤولين التنفيذيين في تقييمهم لقدرة الشركة على التنفيذ، وقد أصبحت مدخلاتها حاسمة بدرجة خاصة بالنسبة إلى جدول أعمال التغير الذي اُعْتُمِدَ. وعليه، كشفت جودوارد للتأمين من خلال الاستطلاع معيقات التنفيذ في ثلاث من الصفات التنظيمية الأكثر تأثيرًا وهي:

لم تكن المعلومات تتدفق بحرية عبر الحدود التنظيمية. لم يكن تقاسم المعلومات واحدًا من السمات المميزة لجودوارد، ولكنَّ المديرين رفضوا دائمًا الأدلة القولية المتصاعدة عن ضعف تدفق المعلومات المشتركة بين الشعب بحجة أنها (مشكلة بعض المجموعات الأخرى)، ومع ذلك كشفت البيانات التشخيصية التنظيمية سياسة الإنكار هذه بأنها ذريعة كافية. في الواقع، عندما استعرض الرئيس التنفيذي نتائج ملف التعريف مع مرؤوسيه المباشرين، أمسك بخريطة الرسم البياني لتدفق المعلومات عبر المجموعة، وقال: لقد كنا نناقش هذه المشكلة

سنوات عدَّة، ولكنكم تقولون دائمًا إنها مشكلة (كَيْتَ وَكَيْتَ)، وليست مشكلتي، لقد أفاد سبعة وستون في المئة من موظفينا أنَّهم يعتقدون أنّ المعلومات لا تتدفق بحرية عبر الأقسام، فهذه ليست مشكلة زيد ولا عمرو، ولكنها مشكلتنا جميعنا، فأنت لا تحصل على نتائج متدنيِّة كهذه ما لم تكن ناتجة من الجميع؛ لذا علينا جميعنا إصلاح هذا الخلل.

إنَّ ما أسهم في قلة تدفق المعلومات الأفقي هو الندرة في الترقيات الجانبية ولأنَّ جودوارد كانت دائمًا تعمل على الترقية والترفيع إلى الأعلى بدلًا من الترفيع الأفقي والرّأسي، بقي معظم مديري المستوى المتوسط وكبار المديرين ضمن مجموعة واحدة، ولم يكونوا على علم كافٍ عن أنشطة المجموعات الأخرى، ولم تكن لديهم أيضًا شبكة تواصل عبر أنحاء الشركة جميعها.

عدم وصول المعلومات المهمة عن البيئة التنافسية إلى مقر القيادة بسرعة كافية. أظهرت البيانات التشخيصية، والمسوحات، والمقابلات اللاحقة مع الإدارة الوسطى أنَّ المعلومات غير الصحيحة هي التي تجد طريقها صعودًا ضمن المخطط الهيكلي الوظيفي، والقرارات المعتادة اليومية تصل إلى مستوى فريق كبار المديرين التنفيذيين، وعلى الفرق في أعلى الهرم الوظيفي الموافقة على قرارات التوظيف من المستوى المتوسط - على سبيل المثال - والمكافآت في حدود ألف دولار، ما أدَّى إلى الحدِّ من مرونة جودوارد في الردِّ على حركات المنافسين، واحتياجات العملاء، والتغيرات في السوق الأوسع، وفي الوقت نفسه كانت المعلومات الأكثر أهميَّة تُغَرْبَلُ كثيرًا في أثناء

صـعودها السـلم الوظيفي الهرمي، الذي لم تكن لـه أيٌّ قيمة تذكر في معرفـة المُقصِّـر الرئيس ومسـاءلته، حتـى لو عرف مديرو المسـتوى الأدنى أنَّ مشـروعًا بعينه لا يمكن أن ينجح لأسباب وجيهة جدًّا، فإنهم لـن ينقلوا هذه الأسـباب القاتمة إلـى كبار المديرين في أعلى السـلم الوظيفي. لم يبدأ المبتدئون فقط، بل اسـتمروا في البقاء؛ على سـبيل المثال: كانت الشـركة في صـدد إنشاء مشـروع لإيجاد حوافز جديدة للوسـطاء العاملين معها، وعلى الرُّغم من فشل هذا النهج سابقًا، فإنَّ أحدًا لم يَنْبِسْ ببنت شفة في الاجتماعات، أو أوقف المشروع؛ لأنه كان أولوية لأحد أعضاء فريق الإدارة العليا.

اختبار التحوُّل في شركتك

أنت تعلم أنَّ بإمكان شركتك أن تعمل وتؤدي على نحو أفضـل، ثم إن بإمكانك اسـتعمال العشـرات من الأدوات لـو توافر لديك الوقت الكافـي والموارد غير المحدودة، ولكنك لا تستطيع فعل ذلك؛ لأنك تعمل في العالم الواقعي.

إذن، كيـف يمكنـك اتخاذ القـرارات المبنية على التخميـن المدروس الأكثر فاعليَّة من حيث الكُلْفة عن أيِّ مبادرات التغيير التي يجب تنفيذها؟ لقد طوَّرنا وسـيلة لاختبار فاعليَّة إجراءات محدَّدة (مثل توضـيح حقـوق اتخاذ القرار، وتكويـن الفرق الوظيفيَّة، وتوسـيع المكافـآت غير النقديـة) دون المخاطرة بكميات كبيرة من الوقت والمال. يمكنك الدخول إلى الموقع www.simulato-rorgeffectiveness.com لجمـع البرامج المختلفة المكونة من خمس خطوات عـن التغير التنظيمي، وتجربتها، وتقييم أيّها أفضـل وأكثر فاعليَّة وكفاية في تحسين التنفيذ في شركتك.

ابدأ المحاكاة عن طريق اختيار واحد من سبعة ملفات تنظيمية تراها الأفضل من حيث شـبهها للوضـع الحالي لمؤسسـتك، وإذا كنت غير متأكد، فيمكنك

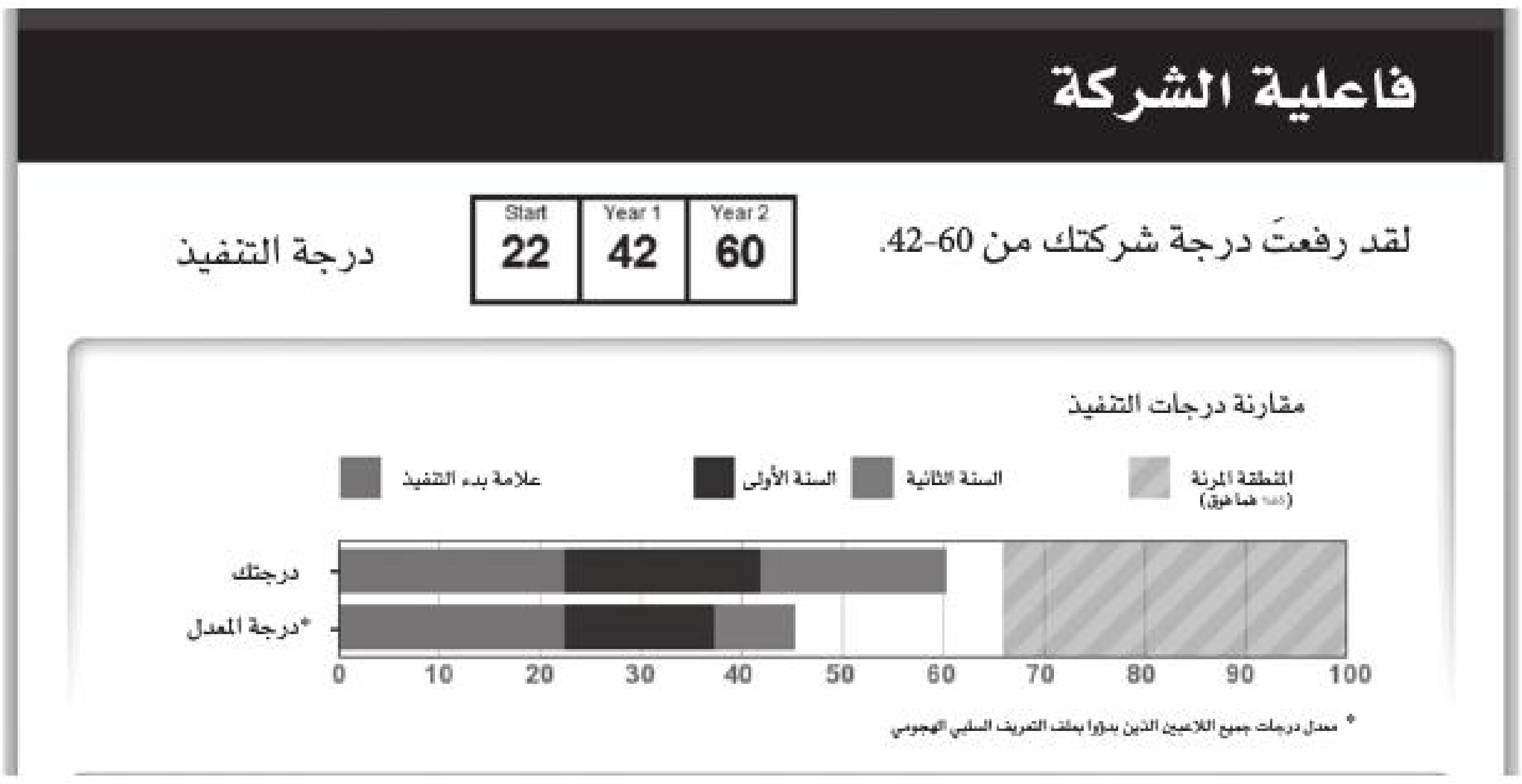
أن تقوم بدراســة استقصائية تشخيصــية مدة خمس دقائق. هذا الاستطلاع الموجود عبر الإنترنت يولِّد تلقائيًّا ملف تعريف، وعلامة خط الأساس للتنفيذ الفاعل. (على الرُّغم من أنَّ 100 هي الدرجة الكاملة، فلا يصل أحد إلى درجة الكمال، حتى الشركات الأكثر نجاحًا غالبًا ما تُسَجَّلُ في درجة 60 أو 70).

بعد إنشــاء خطِّ الأساس المخصوص بك، يمكنك اســتخدام جهاز المحاكاة في رســم مســار ممكن ترغب في اتخاذه لتحسين قدراتك في مجال التنفيذ، عن طريق اختيار خمســة من أصل ثمانية وعشــرين من الإجراءات الممكنة. ومــن الناحيــة المثالية، ينبغــي أن تعالج هذه التحركات أضــعف الروابط في التكوين التنظيمي المخصــوص بك مباشــرة. ولمســاعدتك في اتخاذ أفضل الخيــارات، يقدم برنامج المحاكاة رؤى تســلط مزيدًا من الضــوء على كيفية تأثير العمل المقترح في عناصر تنظيمية محددة.

عندمــا تنتهي من اختيــار خياراتك، ينفــذ برنامج المحــاكاة الخطوات التي اخترتهــا، فيعالجهــا بوســاطة محــرك بحث مبني علــى الشــبكة، يعمل على تقييمها باســتخدام العلاقات التجريبية التي حُــدِّدت من بين إحدى وثلاثين شــركة تمثل أكثر من ســتة وعشــرين ألفًا من بيانات الملاحظات، ثم ينشــئ رسـمًا بيانيًّا مكونًّا من شرائط، يشير إلى مدى تحسن درجة تنفيذ مؤسستك وموقفها الحالي فيما يتعلق بالشــركات ذات الأداء الأعلى في بحوثنا، ويشــير إلى عشــرات الأشــخاص الآخرين مثلك، الذين اســتخدموا برنامج المحاكاة بدءًا من الملف التعريفي الأصلي الذي بدأت به أما إذا وإنْ رغبت في المزيد، فيمكنــك التقدم إلى جولة محاكاة ثانية، واختيار خمســة إجراءات أخرى. ما ستراه في تلك المحاكاة موضح في أدناه.

تكمــن فاعليَّــة برنامــج المحاكاة فــي قدرته علــى النظر بعيدًا عــن الأخطار جميعها، إلى التأثير في التنفيذ لمجموعات لانهائيَّة من الإجراءات التي يمكن اتخاذها، وتشمل كلُّ محاكاة جولتين فقط، ولكن يمكنك تكرار المحاكاة مرَّات عدَّة. واســتخدام جهاز المحاكاة في المنافســة بين الفرق داخل المنظمات،

الذي وجدنا أنه يولِّد حوارًا شائقًا ومثمرًا جدًّا بين كبار المديرين التنفيذيين. صـحيح أنَّ برنامج المحاكاة لا يسـتطيع التعامل مع الحالات الفريدة جميعها التي قد تواجهها شـركتك، لكنّه أداة مفيدة لتقييم بناء برنامج فاعل وهادف عن تنظيم التحول، إنه وسيلة لتحفيز التفكير عن تأثير التغيرات المختلفة.



لا يمتلـك أحد أيَّ فكرة جيدة بخصـوص القـرارات والإجراءات التـي كان هـو أو هي مسـؤولًا عنها، بالإضـافة إلى أنَّ شُـحَّ تدفق المعلومات يؤثّر في حقوق اتخاذ القرار أيضًا، فقليل من المديرين يفهمون متى تنتهي حدود سـلطتهم وابتداء سلطة الآخرين. حتى إنَّ المسـاءلة اليوميـة لم تكن واضـحة، ولم يعلـم المديرون من الذين يجـب الطلب إليهم لتوضـيح الأمور. بطبيعـة الحال، أدى الارتبـاك في حقوق اتخاذ القرار إلـى نقد القرارات والإجراءات المتخـذة بعد ظهور نتائجها، واعتقد خمسـة وخمسـون في المئة من المستطلعين في جودوارد أنَّ القرارات تُنْتَقَدُ دائمًا بعد ظهور نتائجها.

لا بدَّ من إعطاء الفضل لجودوارد؛ بسبب استجابة كبار المسؤولين التنفيذيين فيها على الفور إلى نتائج التشخيص، بإطلاق برنامج التغيير المُسْتَهْدَفِ في مجالات المشكلات الثلاثة جميعها إنَّ البرنامج المتكامل الموحد الذي أُطلق في وقت مبكر، الذي يعدُّ في الغالب رمزيًّا، يتغير مع المبادرات على المدى الطويل، في محاولة لبناء الزخم، وتحفيز المشاركة والملكية، وقد أدى الاعتراف بوجود الموقف السلبي العدواني تجاه الناس، الذين ينظر إليهم على أنهم في السلطة فقط نتيجة لموقعهم في التسلسل الهرمي، إلى اتخاذ خطوات فورية للإشارة إلى رغبتهم في إيجاد ثقافة غير رسمية ومفتوحة. تم أحد التغيرات الشكلية: بإعادة ترتيب الجلوس في اجتماعات الإدارة. حيث كان كبار المسؤولين التنفيذيين يجلسون في قسم منفصل، وغالبًا ما كان الحيز المادي الفاصل بينهم وبين بقية الأعضاء في الغرفة مشحون بالشكلية. أمّا الآن، فقد تداخلت أماكن جلوسهم، ما شجَّع الجميع على تبادل المعلومات على نحو غير رسمي، وهيَّأت اجتماعات الغداء غير الرسمية مع المديرين التنفيذيين عند أعلى مستوى، للآخرين فرصة مناقشة ثقافة المبادرة الشاملة للتغيير، وحقوق اتخاذ القرار، والآليات الجديدة للتواصل عبر الأقسام والوحدات، وغير ذلك من الأمور. كان حضور هذه الاجتماعات عملًا منسقًا إلى حدٍّ كبير؛ لضمان وجود الأفراد الممثلين للوحدات جميعها الموجودة في الشركة. وقد صممت أنشطة تشجع الأفراد على التفاعل اجتماعيًّا مع الآخرين، ومعرفة عمل الوحدات الأخرى.

وفي الوقت نفسه بدأ كبار المديرين العمل الحقيقي في علاج القضايا المتصــلة بتدفق المعلومــات وحقوق اتخاذ القرار، فقيَّموا الشـبكات غير الرســمية المخصوصــة بهم؛ لفهم كيفية حصــول الأفراد الذين يتخذون القرارات الرئيســة على معلوماتهم، وحدَّدوا الثغرات الحرجة في عملهم. كانــت النتيجة إطارًا جديدًا لصــنع القرارات المهمة التي تحدِّد بوضــوح مــن الذي يملك حــقَّ اتخاذ كلِّ قــرار، ومن الذي عليــه تهيئة المدخلات، ومن ســيكون في النهاية مســؤولًا عن النتائج، وكيفية تعريف النتائج. أمَّا المبادرات الأخرى، فتشمل على المدى الطويل ما يأتي:

- منــح حقِّ اتخاذ بعض القــرارات لمديري المســتويات الدنيا لتنظيم أفضل توافق عن حقوق اتخاذ القرار مع توافر أفضل المعلومات المتاحة؛ فعلى ســبيل المثــال: تُرِكَتْ حقوق اتخاذ معظم قــرارات التوظيف والمكافآت للمديرين المباشــرين، طالمــا أنّهم يقومــون بذلك العمل ضــمن الحــدود المحددة مسبقًا، والمتعلقة بأعداد الأشــخاص المنوي التعاقد معهم، ومســتويات الرواتــب. وبســبب الوضــوح عمّــن يحتــاج إلــى المعلومات، عليك بتشجيع الحوار عبر المجموعات.
- تحديد ازدواجية اللجان والتخلص منها .
- تفويضــ المقاييس وبطاقــات الأداء إلى مجموعة المســتوى الأدنــى؛ كي تتمكن الإدارة من الوصــول إلى جذور المشــكلة وســبب حدوثهــا، بدلًا مــن التّشــديد على حلِّ لغــز من الذي تســبب في المشــكلة، فبطاقة الأداء المصممة جيدًا لا تظهر

النتائج فقط (مثل حجم المبيعات أو الإيرادات) ولكن أيضًا المؤشرات النّاجمة عن تلك النتائج (مثل عدد مكالمات العملاء أو خطط العملاء المنجزة) ، ونتيجة لذلك فقد تحول مسار محادثات الإدارة من محاولة شرح الماضي إلى رسم المستقبل، وتوقع المشكلات وحلّها.

- جعل عملية التخطيط أكثر شمولية. حيث تقوم المجموعات بصورة صريحة بالتخطيط الدقيق لكيفية اعتماد مبادراتها على مبادرات الآخرين، وتأثير الواحدة في الأخرى؛ وبناءً على ذلك تعيين الأهداف المشتركة للفرق.
- تعزيز مسار الإدارة الوسطى الوظيفي لتأكيد أهميَّة التحركات الجانبية للتقدم الوظيفي.

شرعت شركة جودوارد للتأمين للتوِّ في هذه الرحلة، فقد وزَّعت الشركة ملكية هذه المبادرات على مختلف المجموعات والمستويات الإدارية، بحيث لا تصبح هذه الجهود قائمة بذاتها وفي معزل عن الآخرين، وفعلًا بدأ ظهور تحسن التنفيذ الجيد، فقد جاءت الأدلة الأولى على النجاح من مسوحات رضا الموظفين: تحسنت ردود الإدارة الأوسطى عن الأسئلة التي تتناول مستويات التعاون المشترك بين الوحدات والوضوح في حقوق اتخاذ القرار بقدر عشرين إلى خمس وعشرين نقطة في المئة. يقوم المبدعون في الأداء بالتواصل الفعلي عبر حدود الوحدات؛ لاكتساب فهم أوسع عن الأعمال الكاملة، حتى لو لم يتم التحسن على الفور.

يعدُّ التنفيذ تحديًا سيئ السمعة بصورة دائمة، حتى في الشركات المميزة، التي تسمى (المنظمات المرنة)، حيث يوافق ثلثا الموظفين فقط على أنَّ الإستراتيجيَّة والقرارات التنفيذية المهمة تتحول بسرعة إلى أفعال، وإذا واصلت الشركات في المقام الأول بمعالجة مشكلاتها في التنفيذ بمعزل عن المبادرات الهيكلية والتعزيز أو بالعمل من خلالها، فإنَّها ستستمر في الفشل، وكما رأينا فقد تتمتع بنتائج على المدى القصير، ولكنها ستعود حتمًا إلى ما كانت عليه من قبل؛ لأنَّها لم تعالج الأسباب الجذرية للفشل، ومن الممكن معالجة مثل هذه الإخفاقات وتعديلها عن طريق ضمان فهم الأفراد لما هم مسؤولون عنه، ومن الذي يتخذ أيًّا من القرارات، ثم إعطاؤهم المعلومات التي يحتاجون إليها لأداء مسؤولياتهم، فبوجود لبنات البناء هذه في المكان الصحيح، ستتبعها حتمًا العناصر الهيكلية والتحفيزية.

ملاحظة

1 . اقتبست تفاصيل هذا المثال من كتاب غاري ل. نيلسون وبروس ا. باسترناك، النتائج: الحفاظ على ما هو جيد، إصلاح ما هو خطأ، وإطلاق الأداء العظيم (Gary L. Neilson& Bruce A. Pasternack، Results: Keep What›s Good، Fix What›s Wrong and Unlock Great Performance، Random House، 2005).

* * *

استخدام بطاقة الأداء المتوازن بصفتها إستراتيجيَّة نظام إدارة

روبرت إس. كابلان و ديفيد بي. نورتون

تحـوِّل الشـركات نفسـها فـي أنحـاء العالـم جميعها؛ مـن أجل المنافسـة التي تسـتند إلى المعلومـات؛ ولذلك أصـبحت قدرتها على اسـتغلال الأصـول غيـر المادية أكثـر حسـمًا بكثير مـن قدرتها على الاسـتثمار في الأصـول المادية وإدارتها، فقبل سـنوات عدَّة. وتقديرًا لهـذا التغيير، قدمنا مفهومًا أطلقنا عليه اسـم بطاقة الأداء المتوازن، التـي كانـت تكمل التدابيـر المالية التقليديـة مع المعاييـر التي تقيس الأداء من ثلاث وجهات نظر إضـافية، هـي: العملاء، وعمليات الأعمال الداخليـة، والتعلم والنمو. (انظر: ترجمة الرؤية والإسـتراتيجيَّة: أربع وجهات نظـر Translating vision and strategy: Four perspectives). مكنت بطاقة الأداء المتوازن الشـركات من تتبع النتائج المالية، ورصد التقدم المحرز في بناء القدرات، واكتساب الأصول غير الملموسة التي سـتحتاج إليها للنمو في المستقبل في وقت واحد، وهذه البطاقة ليست بديلًا عن التدابير المالية، بل مكمِّلة لها.

شـهدنا في الآونة الأخيرة بعض الشركات تتجاوز رؤيتنا المبكرة عن قدرة بطاقة الأداء لتكتشـف قيمتها بوصفها حجر الزاوية في نظام إدارة إستراتيجيّ جديد، حيث تعالج بطاقة الأداء عند استخدامها بهذه الطريقة، نقصًـا خطيرًا في أنظمة الإدارة التقليدية، وهو عدم قدرتها على ربط إستراتيجيَّة الشركة طويلة الأجل بإجراءاتها قصيرة الأجل .

تبنى نظم الرقابة التشـغيلية والإدارة في معظم الشـركات آخذة في الحسـبان التدابيـر والأهداف المالية، التي ترتبط بعلاقة بسـيطة بالتقدم الذي أحرزته الشركة في تحقيق الأهداف الإستراتيجيَّة طويلة الأجـل، لذا فإنَّ تشـديد معظم الشـركات علـى التدابيـر المالية على المدى القصير يترك فجوة بين تطوير الإستراتيجيَّة وتنفيذها.

إنَّ المديريـن الذين يسـتخدمون بطاقـة الأداء المتوازن ليسـوا مضـطرين إلـى الاعتماد على التدابير المالية قصـيرة الأجل مؤشـرًا وحيـدًا علـى أداء الشـركة. تتيح بطاقـة الأداء للمديريـن إدخال أربع عمليـات إداريـة جديـدة تسـتطيع -على نحـو منفصـل، أو مجتمعة- المسـاهمة في ربط الأهداف الإستراتيجيَّة الطويلة الأجل بالإجراءات القصيرة الأجل.

تسـاعد العملية الجديدة الأولى (تحقيـق الرؤية) المديرين على بناء إجماع عن رؤية الشـركة وإسـتراتيجيّتها، وعلى الرُّغم من أفضل النِّيَّات الحسـنة لدى من هم في أعلى الهرم الوظيفي، فإنَّ الشـعارات البرَّاقـة مثل أن تصـبح (الأفضـل في فئتنا) و(المـورد رقم واحد) أو (مؤسسة متمكنة) لا تُحوَّل بسهولة إلى عمليات تشغيلية توفر إرشادات مفيدة للقيام بالعمل على المسـتوى المحلي، وكي يتمكن الموظفون من

العمل على عبارات الشعارات في الرؤية والإستراتيجيَّة، فيجب كتابة تلك العبارات بصفتها مجموعة متكاملة من الأهداف والتدابير، يتّفق عليها كبار المسؤولين التنفيذيين جميعهم، وتصف محفزات النجاح على المدى الطويل.

وتتيح العملية الثانية (التواصل والربط) للمديرين تواصل إستراتيجيّتهم نحو قمة الهرم الوظيفي في الشركة وقاعدته، وربطها بأهداف الإدارات والأفراد. حيث تُقَيَّمُ الإدارات تقليديًّا من خلال أدائها المالي، وترتبط الحوافز الفردية بالأهداف المالية القصيرة الأجل؛ لذا تزوِّد بطاقة الأداء المديرين بوسيلة لضمان فهم مستويات المنظمة جميعها للإستراتيجيَّة الطويلة الأجل، وأنَّ كلًّا من أهداف الإدارات والأفراد تتماشى معها.

أمّا العملية الثالثة: (تخطيط الأعمال) فتتيح للشركات دمج خططها المالية والتجارية. تقريبًا، تنفذ المنظمات جميعها اليوم مجموعة متنوعة من برامج التغيير، ولكلٍّ منها أبطالها، ومعلموها، ومستشاروها، وتتنافس جميعها على استثمار وقت كبار المديرين التنفيذيين وطاقتهم ومواردهم. يجد المديرون صعوبة في دمج تلك المبادرات المتنوعة لتحقيق أهدافهم الإستراتيجيَّة، وهو وضع يؤدي إلى خيبات أمل متكررة من نتائج البرامج، ولكن عندما يستخدم المديرون الأهداف الطموحة التي وُضِعَتْ من أجل مقاييس بطاقة الأداء المتوازن معيارًا لتخصيص الموارد وتحديد الأولويات، فإن بإمكانهم القيام فقط بتلك المبادرات التي تنقلهم إلى الأمام نحو الأهداف الإستراتيجيَّة طويلة الأجل وتنسيقها.

فـي حيـن توفـر العمليـة الرابعـة (التغذيـة الراجعـة والتعلم) للشركات القدرة على ما نسميه بالتعلم الإستراتيجي، حيث تشدّد ردود الفعل القائمة وعمليات المراجعة على ما إذا كانت الشـركة وأقسـامها أو موظفوهـا قد حققـوا الأهداف المالية المخصصـة لـكلّ منهم في الميزانيـة، ومع وجود بطاقـة الأداء المتوازن في مركـز نظم إدارتها، تسـتطيع الشـركة رصـد نتائج المـدى القصـير من ثلاثـة منظورات إضافية: العملاء، والعمليات التجارية الداخلية، والتعلم والنمو، بحيث تُقيَّم الإسـتراتيجيَّة في ضـوء الأداء الأخير. وعليه، تمكِّن بطاقة الأداء الشركات من تعديل الإستراتيجيّات لِتُظهر التعلم في الوقت الحقيقي.

الفكرة باختصار

لماذا تحمل الميزانيات في كثير من الأحيان علاقة مباشرة بسيطة مع أهداف الشركة الإسـتراتيجيَّة على المدى الطويل؟ لأنّها لا تأخذها في الحسبان بما فيـه الكفاية. تربط بطاقة الأداء المتـوازن التدابير المالية التقليدية بمعايير الأداء في ثلاثة جوانب غير مالية رئيسة، هي:

- علاقة الشركة مع عملائها.
- عمليات الشركة الداخلية الرئيسة.
- التعلم والنمو.

وعندما تضـاف مقاييس الأداء لهـذه الجوانب إلى التدابيـر المالية، لا تكون النتيجة منظورًا أوسع على سلامة الشركة وأنشطتها فقط، ولكنها تكون إطارًا قويًّا للمنظمة أيضًا، وستكون أداة لجنة تحقيق متطورة لتنسيق عمليات الشركة وأعمالها وصقلها؛ كي يتسنى تماشي الأنشطة جميعها مع إستراتيجيَّتها.

درسـنا وعملنا مـع أكثر من مئة شـركة، ولكن لم تنفـذ أيٌّ منها بطاقـة الأداء المتوازن بهـدف تطوير نظام إدارة إسـتراتيجي جديد، ولكن في كلٍّ من هذه الشـركات، اكتشـف كبار المسـؤولين التنفيذيين أنَّ بطاقـة الأداء المتـوازن وفَّـرت إطـارًا لكثير من العمليـات الإدارية الحرجـة: تحديـد الأهـداف الإداريـة والفرديـة، وتخطيـط الأعمال، وتخصـيص رأس المال، والمبادرات الإسـتراتيجيَّة، والتغذية الراجعة والتعلـم، فلـم تكن هذه العمليات مُنَسَّـقَة في السـابق، وغالبًا ما كانت تُوَجَّـهُ نحو الأهداف التشـغيلية على المدى القصـير، وعن طريق بناء بطاقـة الأداء المتـوازن، بدأ كبار المسـؤولين التنفيذيين بعملية تغيير ذهبت إلى أبعد من الفكرة الأساسـية من كونها مجرد توسيع لمقاييس أداء الشركة.

على سـبيل المثال، طوَّرت إحدى شـركات التأمين، ولنطلق عليها اسـم التأمين الوطنية، أول بطاقة أداء متوازن لها؛ لإيجاد رؤية جديدة لنفسـها بصـفتها متخصصـة في الاكتتاب، ولكنَّ اسـتخدام التأمين الوطنيـة لبطاقة الأداء، لم توفر للرئيس التنفيذي وفريق الإدارة العليا اعتمـاد إسـتراتيجيَّة جديدة للشـركة فقط، ولكن إصـلاح نظام إدارة الشركة كلّه أيضًـا فقد قال الرئيس التنفيذي للموظفين في وقت لاحق في رسـالة وجهها إلى الشـركة جميعها: ستسـتخدم الشـركة من الآن فصاعدًا بطاقة الأداء المتوازن والفلسفة التي تمثلها لإدارة الأعمال.

بنت شـركة التأمين الوطنية نظامها الجديد لإدارة الإستراتيجيَّة خطـوة بخطوة في مدة زادت على ثلاثين شـهرًا، وقـد كانت كلُّ خطوة

تمثِّل تحسـنًا إضـافيًّا. (راجع: كيف بنت إحدى الشركات نظام الإدارة الإستراتيجي؟).

مكَّنَ التسلسـلُ المتكررُ للإجراءاتِ الشـركةَ من إعادة النظر في كلٍّ مـن العمليـات الإدارية الجديدة الأربع، مرتيـن أو ثلاث مرات قبل استقرار النظام، وأصبح جزءًا من نظام إدارة شركة التأمين الوطنية. وعليه، أصـبح الرئيس التنفيذي للشركة قادرًا على تحويلها؛ كي يتسنى للجميع الحرص على تحقيق الأهداف الإسـتراتيجيَّة طويلة الأجل، وهو الأمر الذي لا يستطيع أيُّ إطار مالي فعله.

تطبيق الفكرة

تعتمد بطاقة الأداء المتوازن على أربع عمليات لربط الأنشطة القصيرة الأجل بالأهداف الطويلة الأجل:

1. **تحقيق الرؤية**

عـن طريق الاعتماد على القياس، تجبر بطاقة الأداء المتوازن المديرين على التوصـل إلى اتفاق بخصوص المقاييس التي سيستخدمونها في تفعيل رؤاهم الواعدة.

علـى سـبيل المثال: صـاغ أحـد المصـارف إسـتراتيجيَّته؛ لأنهـا توفر (خدمـة متفوقـة لمجموعـة مـن الزبائن المسـتهدفين)، ولكـنّ عملية اختيـار التدابير التنفيذية لمجالات بطاقة الأداء المتوازن الأربعة جعلت المديريـن التنفيذيين يتحققون من حاجتهـا أوّلًا إلى التوفيق بين الآراء المتباينة في تعريف الزبائن المستهدفين وماهيَّة الخدمة المتفوقة.

2. **التواصل والربط**

عندمـا ننشـر بطاقة الأداء المتـوازن نحو قمة الهرم التنظيمـي وقاعدته في وثائـق المنظمة، تصـبح الإسـتراتيجيَّة أداة متوافرة للموظفيـن والإداريين

جميعهم، وعندما تنتقل بطاقة الأداء المتوازن من المستوى الأعلى وصولًا إلى وحدات الأعمال الفردية، تحوِّل الأهداف الإستراتيجيَّة الطموحة إلى أهداف وتدابير مناسبة لكلِّ مجموعة معينة. وعند ربط هذه الأهداف بالأداء الفردي وبأنظمة التعويض تنتج (بطاقات الأداء الشخصية). وعليه، يفهم الموظفون على نحو فردي كيف تدعم إنتاجيتهم الإستراتيجيَّة الشاملة.

3. **تخطيط الأعمال**

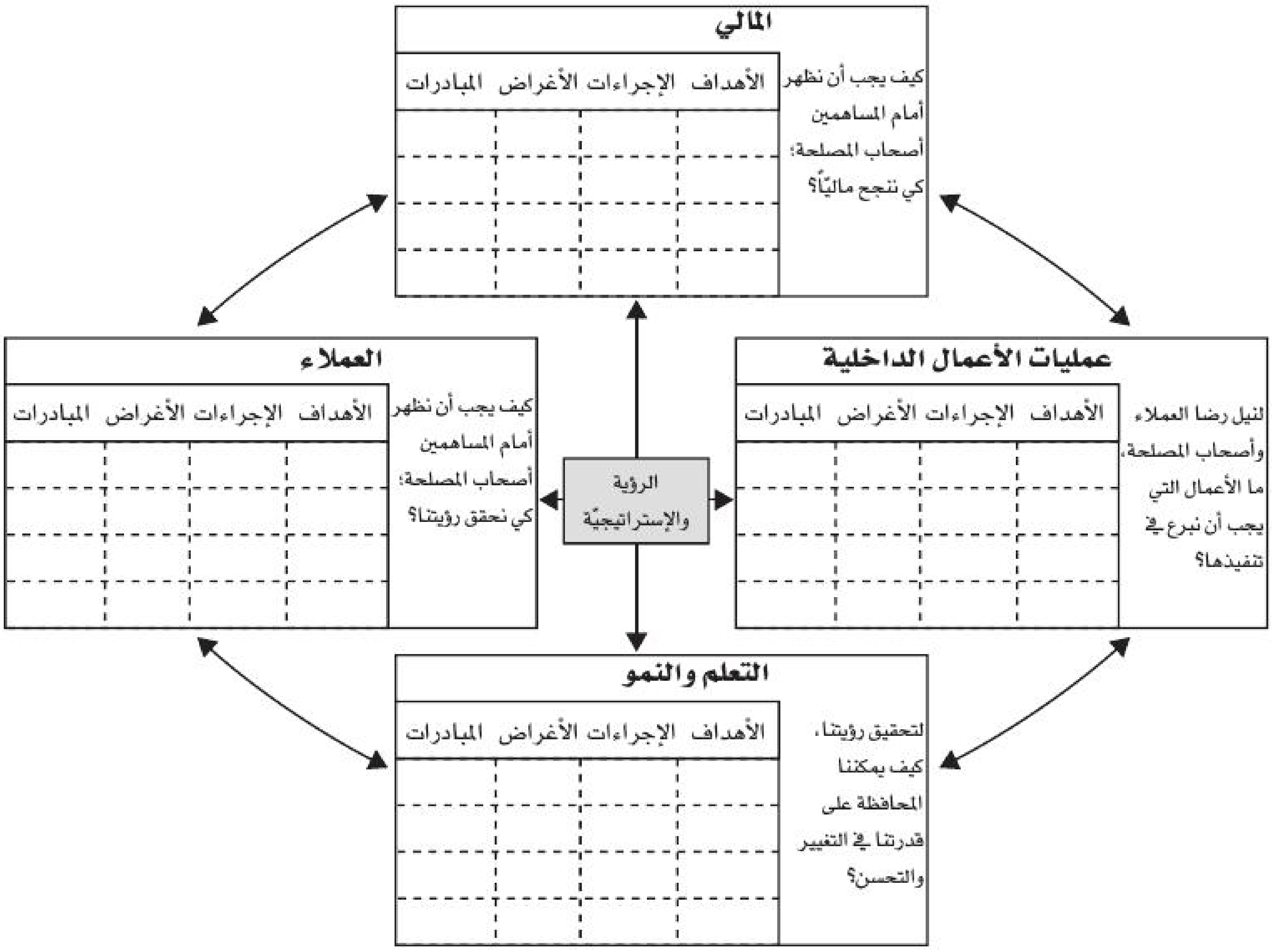
لدى معظم الشركات إجراءات ومنهجيات منفصلة (وأحيانًا وحدات) للتخطيط الإستراتيجي، وتحديد الميزانية. فلا عجب إذن أن يكون التخطيط النموذجي ممكنًا على المدى الطويل، وعلى حدِّ قول أحد المديرين التنفيذيين: «يصبح تنفيذ الأفكار الكبيرة ممكنًا على الرّغم من كلِّ الصعاب». يجبر الانضباط الناشئ عن إعداد بطاقة الأداء المتوازن الشركات على دمج الوظيفتين معًا، ومن ثمَّ ضمان أنَّ الميزانيات المالية تدعم فعلًا الأهداف الإستراتيجيَّة. وبعد الاتفاق على مقاييس الأداء لمجالات بطاقة الأداء المتوازن الأربعة، تحدد الشركات أكثر (المحفزات) تأثيرًا من بين النتائج المرغوبة، ثم تضع معالم قياس التقدم الذي تحرزه بوجود تلك المحفزات.

4. **التغذية الراجعة والتعلم**

عند تهيئة الآلية المناسبة للتغذية الراجعة، تساعد بطاقة الأداء المتوازن المنظمة على تعزيز نوع من التعلم، غالبًا ما يكون مفقودًا في الشركات: وهو القدرة على التأمل في الاستدلالات، وضبط النظريات عن العلاقات بين السبب والنتيجة.

التغذية الراجعة عن المنتجات والخدمات، والتعلم الجديد عن العمليات الداخلية الرئيسة، والاكتشافات التقنية، هي معلومات يمكن إدخالها في بطاقة الأداء المتوازن؛ من أجل القيام بالتحسينات الإستراتيجيَّة باستمرار؛ لذا وعند أيِّ نقطة في أثناء التنفيذ، يستطيع المديرون معرفة أتعمل الإستراتيجيَّة بنجاح؟ وإذا لم تكن كذلك، فما السبب؟

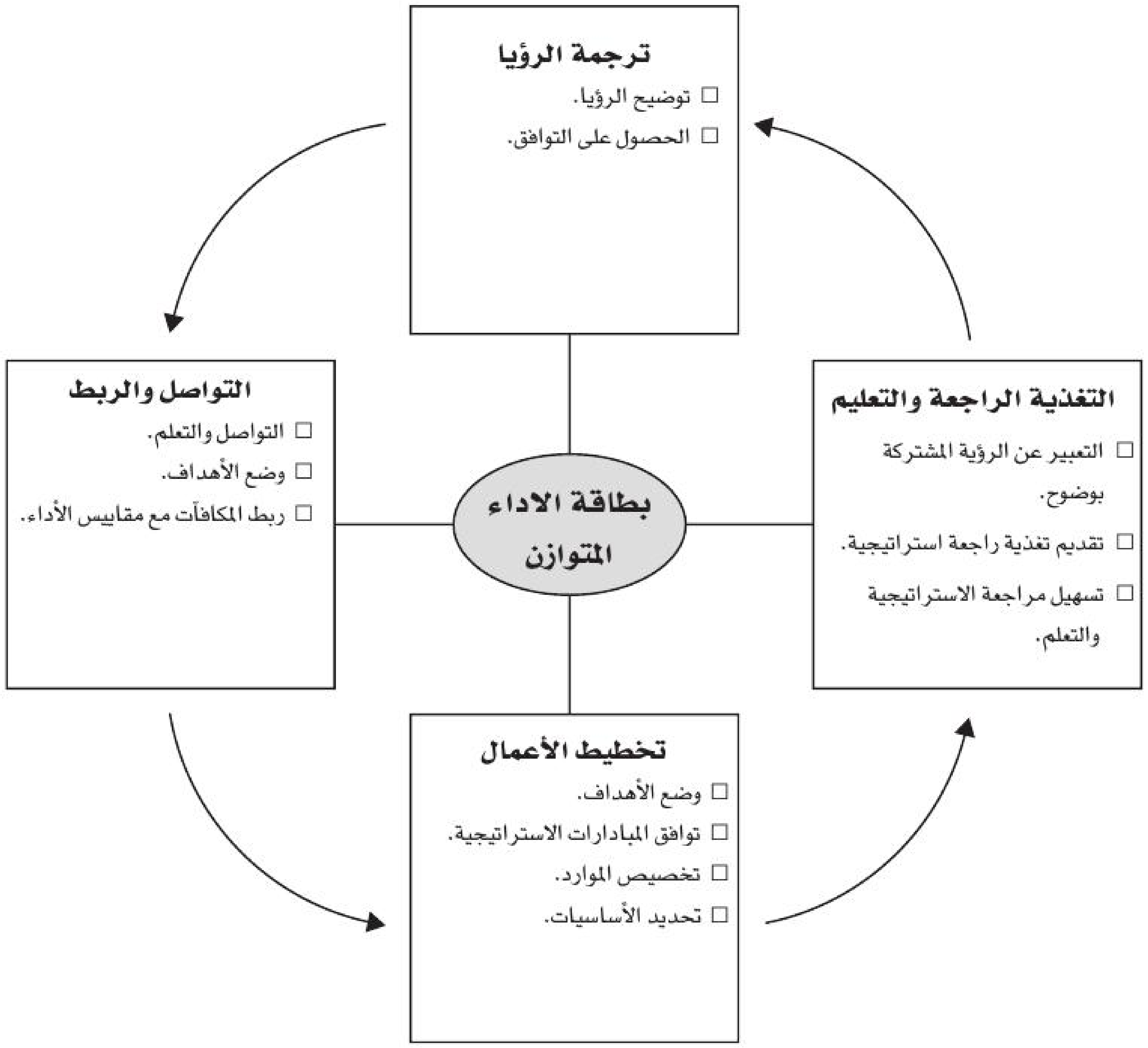
ترجمة الرؤى والإستراتيجيَّة: وجهات النظر الأربع



تحقيق الرؤية

بعد أن عمل الرئيس التنفيذي لشركة هندسية للبناء مع فريق الإدارة العليا شهورًا عدَّة لتطوير بيان الرسالة، تلقى مكالمة هاتفية من مدير مشروع مضطرب في الميدان قائلًا: أودُّ منك أن تعرف أنني أومن ببيان الرسالة، وأودُّ أن أتصرف وفقًا لبيانها. إنني أقف مع أحد عملائنا في هذه اللحظة، فما الذي عليَّ فعله؟

إدارة الإستراتيجيَّة : أربع خطوات



بيان الرسالة، مثل تلك التي تعدها كثير من الشركات الأخرى، هو إعلان وجود نية (لاستخدام موظفين ذي جودة عالية لتوفير الخدمات التي تفوق احتياجات العملاء). ولكنَّ مدير المشروع في الميدان مع موظفيه جميعهم، وعملائه، لم يستطيعوا معرفة كيفية تحويل تلك العبارة إلى إجراءات مناسبة، وقد لفتت المكالمة الهاتفية نظر الرئيس التنفيذي إلى وجود فجوة كبيرة قائمة بين بيان الرسالة ومعرفة الموظفين كيفية مساهمة أعمالهم اليومية في تحقيق رؤية الشركة.

مَصْـرِف ميتـرو (ليس الاسـم الحقيقـي)، الناتج مـن اندماج اثنيـن من المنافسـين، واجه فجوة مماثلة في أثنـاء بناء بطاقة الأداء المتـوازن، فقد اعتقد فريق كبار المسـؤولين التنفيذييـن أنَّهم اتفقوا علـى الإسـتراتيجيَّة الجديـدة العامـة للمنظمـة: وهي (تقديـم أرقى الخدمات للعملاء المسـتهدفين). كشفت البحوث عن خمسة قطاعات أساسـية في السـوق ما بين العملاء الحالييـن والمحتملين، ولكلٍّ منها احتياجاته المختلفة، وفي أثناء صـياغة التدابير والإجراءات المتعلقة بقطـاع منظور العملاء في بطاقـة الأداء المتوازن المخصوصـة بهم، أصـبح واضـحًا أنه على الرُّغم من اتفاق كبار المسـؤولين التنفيذيين الخمسة والعشـرين على عبارة بيان الإستراتيجيَّة، فقد كان لكلٍّ منهم تعريف مختلف للخدمة المتفوقة وصورة مختلفة للعملاء المستهدفين.

إنَّ ممارسة وضع التدابير التنفيذية للمنظورات الأربعة على بطاقة الأداء المتوازن للمَصْـرِف، أجبرت خمسًا وعشرين مديرًا تنفيذيًّا على توضـيح معنى عبارة الإسـتراتيجيَّة. وفـي نهاية المطـاف وافقوا على تحفيـز نمـو الإيرادات عن طريـق منتجات وخدمات جديـدة، ووافقوا أيضًـا على شـرائح العملاء الثلاث المرغوبة أكثـر، فقد طوروا تدابير بطاقـة الأداء المتوازن المتقدمة للمنتجـات والخدمات المحددة التي يجب تسـليمها للعملاء في القطاعات المُسْـتهدَفة، إضافة إلى العلاقة التـي يجـب علـى الْمَصْـرِفِ بناؤها مع العمـلاء في كلِّ شـريحة، وقد أظهرت بطاقة الأداء المتوازن أيضًـا الثغـرات في مهارات الموظفين، وفي نظـم المعلومات التـي على الْمَصْـرِفِ إغلاقها؛ مـن أجل تقديم

المقترحات المحددة إلى الزبائن المُسْتَهْدَفين. وعليه، اضطرت عملية إنشاء بطاقة الأداء كبار المديرين في الْمَصْرِفِ إلى الوصول إلى توافق في الآراء، ومن ثمَّ تحويل رؤيتهم إلى مصـطلحات ذات معنى للعاملين الذين من شأنهم تحقيق هذه الرؤية.

كيف بنت إحدى الشركات نظام إدارتها الإستراتيجي؟

2A التواصل مع مديري المستوى المتوسط. طُلِبَ إلى مديري المستويات الثلاثة العليا (مئة شخص) الاجتماع لتعلم الإستراتيجيَّة الجديدة ومناقشتها. كانت بطاقة الأداء المتوازن هي وسيلة التواصل فيما بينهم. (من أربعة إلى خمسة أشهر).

2B تطوير بطاقة الأداء المتوازن للوحدة. استخدام بطاقة الأداء المتوازن للشركة قالبًا مرجعيًّا، تقوم كلُّ وحدة بتحويل إستراتيجيَّتها إلى بطاقة أداء متوازن مخصوصة بها. (من ستَّة إلى تسعة أشهر).

5 صقل الرؤية. تحدد مراجعة بطاقة الأداء المتوازن للوحدة قضايا أعمال متقاطعة عبر الوحدات لم تكن متضمنة أصلًا في إستراتيجيَّة الشركة. (اثنا عشر شهرًا).

الإطار الزمني(بالأشهر)

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12

الأفعال:

1 توضيح الرؤية. عمل عشرة من أعضاء فريق كبار التنفيذين المشكّل حديثًا معًا مدة ثلاثة أشهر. طورت بطاقة الأداء المتوازن لتحويل الرؤية العامة إلى إستراتيجيَّة يمكن فهمها وتواصلها. تساعد العملية على بناء الإجماع والالتزام بالإستراتيجيَّة.

3A تخلص من الاستثمارات غير الإستراتيجيَّة. تحدد بطاقة أداء الشركة عن طريق توضيح أولويات الإستراتيجيَّة، والبرامج النشطة التي تسهم في الإستراتيجيَّة. (ستَّة أشهر).

3B إطلاق برامج تغيير الشركة. تحدد بطاقة أداء الشركة الحاجة إلى برامج تغيير عبر الأعمال. تطلق هذه البرامج في حين إعداد الوحدات لبطاقات أدائها. (ستَّة أشهر).

4 راجع بطاقات أداء أعمال الوحدات. يراجع الرئيس والفريق التنفيذي بطاقات أداء أعمال الوحدات الفردية. تعمل المراجعة على السماح للرئيس التنفيذي المشاركة في صياغة إستراتيجيَّة الوحدة. (تسعة إلى أحد عشر شهرًا).

7 تحديث الخطة والميزانية الطويلة الأجل. تحدد أهداف خمس سنوات لكلِّ إجراء. تحدد الاستثمارات المطلوبة لتلبية هذه الأهداف وتمويلها. تصبح السنة الأولى في خطة الخمس سنوات سنة الميزانية. (خمسة عشر إلى سبعة عشر شهرًا).	9 نفِّذ مراجعة سنوية للإستراتيجيَّة. مع بداية السنة الثالثة من الخطة، تكون الإستراتيجيَّة المبدئية قد تحققت، وتحتاج إلى التحديث، حيث تدرج اللجنة التنفيذية عشر قضايا إستراتيجيَّة، يطلب إلى كلِّ وحدة أعمال تطوير موقفها من كلِّ واحدة من هذه القضايا بصفتها مدخلًا لتحديث بطاقة أداء كل منها. (من خمسة وعشرين إلى ستة وعشرين شهرًا).

13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26

6A تواصل بطاقة الأداء المتوازن مع الشركة جميعها. في نهاية السنة الأولى وعندما تصبح الفرق الإدارية جميعها منسجمة في العمل مع النهج الإستراتيجي، يمكن عندها نشر بطاقة الأداء في الشركة كلِّها. (اثنا عشر شهرًا وتبقى مستمرة).

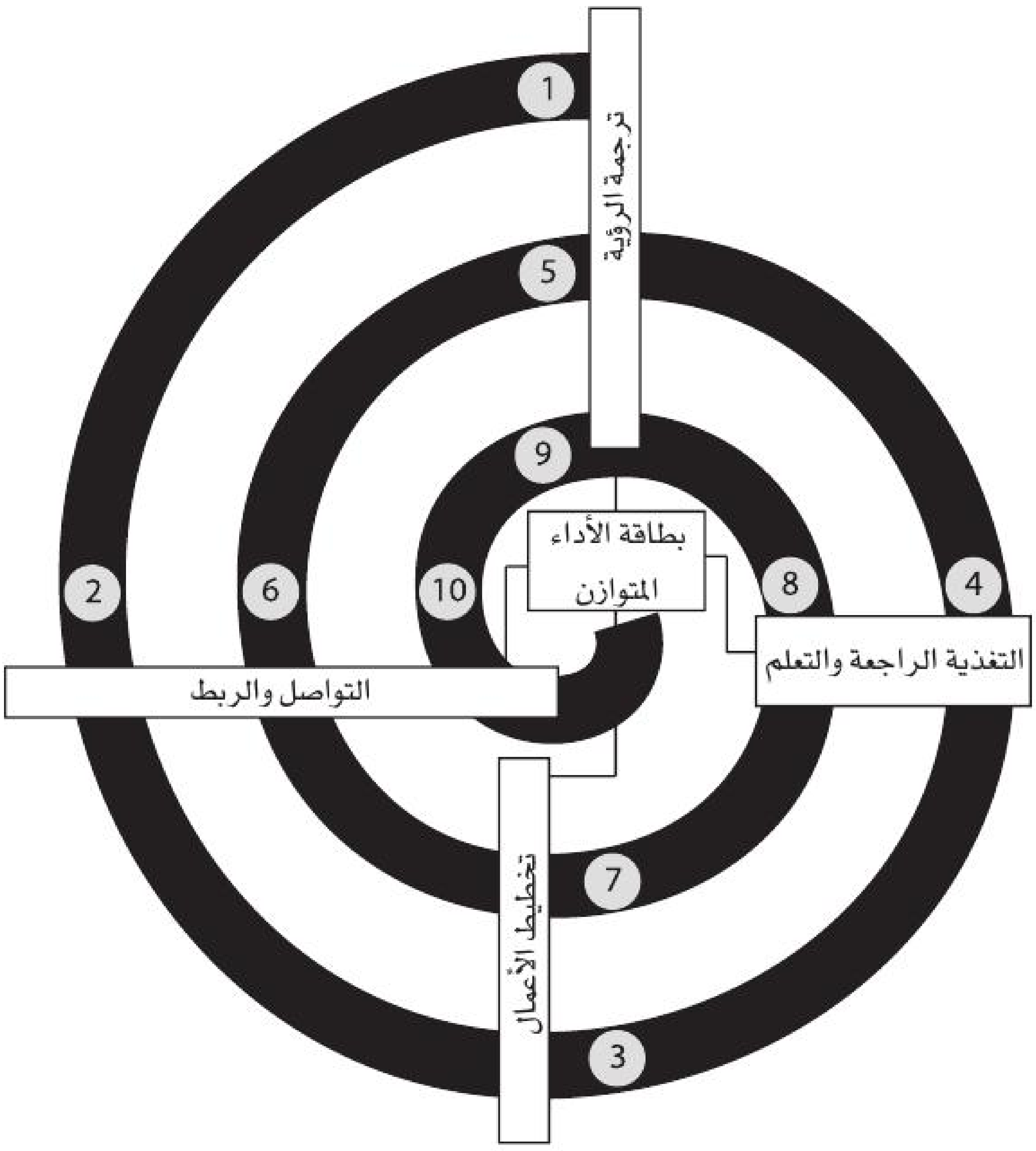
6B أسس أهداف الأداء الفردية. تُرْبَطُ الأهداف الفردية والحوافز للمستويات الإدارية الثلاثة العليا ببطاقات أدائهم. (من ثلاثة عشر إلى أربعة عشر شهرًا)

8 نفِّذ مراجعات شهرية ورُبع سنوية. بعد موافقة الشركة على بطاقة أداء وحدة الأعمال، تبدأ عملية مراجعة شهرية، تستكمل بمراجعات ربع سنوية تشدِّد بصورة كبيرة على القضايا الإستراتيجيَّة. (ثمانية عشر شهرًا – وتبقى مستمرة).

10 اربط أداء كلِّ فرد ببطاقة أدائه المتوازنة. يُطْلَبُ إلى الموظفين جميعهم ربط أهدافهم الفردية ببطاقة الأداء المتوازن. تُرْبَطُ الحوافز والتعويضات في الشركة جميعها ببطاقة الأداء. (من خمسة وعشرين إلى ستَّة وعشرين شهرًا).

ملحوظة: تُنَفَّذُ الخطوات 7، 8، 9، 10 بحسب جدول منتظم. بطاقة الأداء المتوازن هي الآن جزء من عمليات الإدارة.

عن بطاقة الأداء المتوازن



التواصل والربط

قــال أحد كبــار المديرين التنفيذيين في إحدى شــركات البترول العملاقة: من المؤسف أنَّ العشرة الكبار من أصحاب الأعمال التجارية فقط يفهمون الآن الإســتراتيجيَّة أفضــل من أيِّ وقت مضــى. وأضاف: هل نســتطيع وضعها في زجاجة بحيث يمكن للجميع تقاسمها؟ إنَّ ذلك ممكن بوجود بطاقة الأداء المتوازن.

طلبت إحدى الشـركات التي عملنا معها إلى ثلاثة مسـتويات من الإدارة التشـارك في إنشـاء بطاقة الأداء المتوازن، فوضعت مجموعة كبـار المديريـن التنفيذييـن مجموعـة الأهـداف الماليـة وأهـداف العملاء، ثم حشـدت المواهب والمعلومات في المستويين الأخيرين من المديريـن، بالطلب إليهم صـياغة أهداف عمليات الأعمـال الداخلية وأهداف التعلم والنمو، التي من شـأنها تعزيز تحقيق الأهداف المالية وأهداف العملاء؛ على سبيل المثال: معرفة أهميَّة تلبية توقعات العملاء ورضـاهم في التسـليم عند الوقت المحدد. حددت المجموعة الأوسـع كثيـرًا من عمليات الأعمال الداخلية؛ مثـل تجهيز الطلبات، والجدولة، والوفاء، وهي أمور على الشـركة التفـوق عند القيام بها، وللقيام بذلك يجـب على الشـركة الاحتفاظ بموظفـي خدمات التعامل المباشـر مع العملاء، وتحسـين نظم المعلومات المتاحة لهـم؛ لذا طورت مجموعة الأداء تدابير لتلك العمليات المهمة، وللموظفين ولقدرات الأنظمة.

تستغرق المشـاركة الواسعة في إنشاء بطاقة الأداء المتوازن وقتًا أطـول، ولكنهـا ذات مزايا عدَّة: إنَّهـا تدمج المعلومات مـن عدد أكبر من المديرين في الأهداف الداخلية ، ويكتسـب المديرون فهمًا أفضـل لأهداف الشـركة الإسـتراتيجيَّة علـى المدى الطويـل؛ زِدْ على هذا أنَّ مثل هذه المشاركة الواسعة تحقق التزامًا أقوى بتحقيق تلك الأهداف، ولكن قيام المديرين بإثراء بطاقة الأداء ليست سوى الخطوة الأولى في ربط الأعمال الفردية بأهداف الشركات.

تُبَيِّـنُ بطاقـة الأداء المتـوازن للعاملين والمديريـن جميعهم ما تحـاول المنظمـة تحقيقه للمسـاهمين والعملاء على حدٍّ سـواء، ولكن

لكي ينسجم أداء الموظفين الفردي مع الإستراتيجيَّة الشاملة، ينخرط مستخدمو بطاقة الأداء المتوازن بصورة عامة في ثلاثة أنشطة، هي: التواصل والتعلم، ووضع الأهداف، وربط المكافآت بمقاييس الأداء.

التواصل والتعلم

يبدأ تنفيذ الإستراتيجيَّة مع تعليم أولئك الذين سيقومون بالتنفيذ وتثقيفهم، في حين تختار بعض الشـركات إبقاء إسـتراتيجيَّتها مغلقة على العاملين جميعهم، إذ يعتقد معظمهم أنه ينبغي نشر الإستراتيجيَّة من أعلى الهرم الوظيفي إلى أسـفله، حيث إنه إذا كان للإسـتراتيجيَّة والأهـداف الحرجة النجاحُ، فيجـب على برنامج التواصـل على نطاق واسـع مشـاركتها مع الموظفين كلِّهـم، حيث يمكن بـدء البرنامج من خلال إجراء مرة واحدة؛ مثل توزيع الكتيبات، أو النشـرات الإخبارية، أو عقـد (الاجتماعـات العامـة)، وقد تعمد بعض الشـركات إلى نشـر المعلومات بوضعها على لوحات الإعلان لتوضيح مقاييس بطاقة الأداء المتوازن وشـرحها، ثم تحديثها بالنتائج الشـهرية، في حين تستخدم بعض الشـركات الأخرى برمجيـات المجموعات، ولوحـات الإعلانات الإلكترونية لتوزيع بطاقة الأداء إلى سـطح مكتب حواسـيب الموظفين جميعهـم، ولتشـجيع الحوار فـي المقاييس موضـع النقاش والحوار. وتسـمح وسـائل الإعلام نفسـها للموظفين تقديم الاقتراحات لتحقيق الأهداف أو تجاهلها.

تعدُّ بطاقة الأداء المتوازن تجسـيدًا لإستراتيجيَّة وحدة الأعمال، وينبغي أيضًا تواصلها مع أعلى الهرم الوظيفي، ومكتب الشركة الرئيس،

ومجلس مديري الشركات، فبوجود بطاقة الأداء يمكن لوحدات الأعمال تعميـم إسـتراتيجيّاتها طويلة الأجل مع كبـار المسـؤولين التنفيذيين وتواصلها، باستخدام مجموعة شاملة من روابط المقاييس المالية وغير الماليـة، ومثل هذا التواصـل يعمل على إعلام المسـؤولين التنفيذيين ومجلس الإدارة بعبارات محددة أنَّ الإسـتراتيجيّات المصممة لتحقيق النجاح على المدى الطويل قد اكتملت، وأصبحت في مكانها الصحيح. أيضًا توفر المقاييس أسس التغذية الراجعة والمساءلة، ويجب ألّا يسبب تحقيق الأهداف المالية على المدى قصـير الأجل الأداء المرضي. في حين تشـير المقاييس الأخرى إلى أنَّ الإسـتراتيجيَّة الطويلة الأجل لن تُنَفَّذ أو لم تنفذ على نحو جيد.

هـل ينبغـي أن ترسـل بطاقـة الأداء المتـوازن إلى المسـاهمين الخارجييـن إضـافة إلى مجلـس الإدارة؟ نعتقد أنه بعد اكتسـاب كبار المديريـن التنفيذييـن الثقة في قـدرة تدابير بطاقـة الأداء المتوازن على رصـد الأداء الإسـتراتيجي وتوقع الأداء المالي المستقبلي، فإنهم سـيجدون وسائل لإعلام المستثمرين في الخارج عن تلك التدابير دون الكشف عن المعلومات التنافسية الحساسة.

أصـدرت شـركة سـكانديا (وهي شـركة تأمين وخدمات مالية، مقرها في السـويد) ملحقًا لتقريرها السنوي بعنوان (ملاح الأعمال) - (أداة لمسـاعدتها علـى استشـراف المسـتقبل، ومـن ثـمَّ تحفيـز التجديد والتنمية)، ويصـف الملحق إستراتيجيَّة سـكانديا، والتدابير الإسـتراتيجيَّة التـي تسـتخدمها في تواصـل الإسـتراتيجيَّة وتقييمها،

ويتضــمَّن أيضًــا تقريرًا عن أداء الشركة بوســاطة تلك التدابير طوال العام، فقد خُصِّصــتْ هذه التدابير لكلٍّ وحدة تشـغيلية، وشـملت على سبيل المثال: الحصة السوقية، ورضا العملاء والاحتفاظ بالموظفين، وكفاية الموظف، وتمكينه، ونشر التقنية.

يعــزز تواصـل بطاقـة الأداء المتـوازن الالتـزام والمســاءلة لإســتراتيجيَّة الأعمــال التجاريــة على المــدى الطويل، وكمــا قال أحد المديرين التنفيذيين في مصرف مترو: بطاقة الأداء المتوازن محفزة، معززة وملزمة في الوقت ذاته.

تحديد الأهداف

إنَّ مجرد الوعي بأهداف الشركات لا يكفي لتغيير سلوك كثير من الموظفيــن، إذ يجب بطريقة أو بأخرى تحويل الأهداف الإســتراتيجيَّة للمستوى الأعلى من الشركة إلى تدابير وأهداف تتعلق بوحدات التشغيل والأفراد.

طــورت مجموعــة الاستكشــاف فــي شــركة نفـط كبيــرة تقنية؛ لتمكيــن الأفــراد وتشــجيعهم على وضــع أهداف لأنفســهم تتســق مع أهــداف المنظمة، فقد أعــدَّت المجموعة مطوية صــغيرة؛ بطاقة أداء شخصــية صــغيرة يمكن أن يحملها الموظفون في جيوب قمصانهم أو في محافظهم. (انظر: بطاقة الأهداف المتوازنة الشخصية). تحتوي بطاقة الأداء المتوازن هذه على ثلاثة مســتويات من المعلومات؛ يصف المســتوى الأول الأهداف المؤسســية، والتدابير، والأغراض، في حين

يصـف المسـتوى الثاني المجال لتحويل أغراض الشـركة إلى أغراض لكلِّ وحدة أعمال. أمّا المستوى الثالث، فتطلب فيه الشركة إلى الأفراد والفـرق توضـيح أيِّ أهدافها تكون متسـقة مع أهداف وحـدة الأعمال وأهداف المؤسسـة، وكذلك المبادرات التي سوف يقومون بها لتحقيق أهدافهم، وتطلب إليهم أيضًـا تعريف ما قد يصـل إلى خمسة مقاييس أداء تتعلق بأهدافهم، وتحديد أغراض لكلِّ قياس. تساعد بطاقة الأداء الشخصـية على تواصـل أهداف الشـركة ووحدات الأعمال للموظفين وللفـرق التي تقـوم بالعمل، وتمكينهم مـن تحويل الأهـداف إلى مهام وأغراض مهمة ومفيدة لأنفسـهم، إضـافة إلى أنَّهـا تتيح لهم الحفاظ على تلك المعلومات في متناول اليد، وفي جيوبهم.

ربط المكافآت بمقاييس الأداء

هل ينبغـي ربط نظم التعويضـ بتدابير بطاقـة الأداء المتوازن؟ بعضـ الشـركات التي تعتقـد أنَّ ربط التعويضـات المالية بـالأداء هو وسـيلة تعزيز وضغط قوية، أنشـأت مثل هذا الربط بسرعة؛ على سبيل المثال: اسـتخدمت شـركة نفـط، سـنطلق عليها الرواد فـي البترول، بطاقة الأداء أساسًـا وحيدًا لحسـاب تعويضـات الحوافز، حيث تربط الشـركة (60%) من مكافآت المديرين التنفيذيين بمسـتوى تحقيقهم لأهداف طموحة متوسـطة، وُضِـعت لأربعة مؤشرات مالية، هـي: العائد علـى رأس المـال، والرِّبحيَّة، والتدفـق النقدي، ونفقات التشـغيل. أمّا نسبة (40%) المتبقية، فتُربط بمؤشرات: رضا العملاء، ورضا التجار، ورضـا الموظفين، والمسـؤولية نحو البيئة (مثل النسبة المئوية للتغير

في مستوى الانبعاثات إلى المياه والهواء). ويقول الرئيس التنفيذي للشركة: إنَّ ربط التعويضات ببطاقة الأداء ساعد على تحقيق المواءمة بين الشركة وإستراتيجيَّتها والتوافق بينهما، وأضاف: وأنا لا أعرف أيَّ منافس لديه هذه الدرجة من المواءمة والتوافق؛ إنها تحقق نتائج لنا.

وعلى الرُّغم من جاذبية هذا الربط وقوته، فإنَّه ينطوي على أخطار؛ على سبيل المثال: هل تمتلك الشركة التدابير الصحيحة على بطاقة الأداء؟ هل توجد لديها بيانات صحيحة وموثوقة لاختيار هذه التدابير؟ هل يمكن أن تظهر عواقب غير مقصودة أو غير متوقعة من طريقة تحقيق الأهداف للتدابير؟ تلك هي الأسئلة التي ينبغي للشركات أن تسألها.

إضافة إلى ذلك، تتعامل الشركات تقليديًّا مع أهداف متعددة في صيغة التعويض، عن طريق تعيين الأوزان لكل هدف، واحتساب تعويض الحوافز بحسب مدى تحقق كلِّ هدف، حيث تسمح هذه الممارسة بدفع تعويض الحوافز الكبيرة إذا تجاوزت وحدة الأعمال مدى التحقيق المعلن على عدد قليل من الأهداف، حتى لو تصل أهداف أخرى إلى مستويات تحقيقها المعلنة بكثير، وسيكون النهج الأفضل هو تأسيس مستويات عتبة الحدِّ الأدنى للمجموعات الحرجة الفرعية من التدابير الإستراتيجيَّة. وعليه، لن يحصل الأفراد على أيِّ تعويضات حوافز إذا كان الأداء في مدَّة معينة لم يرقَ إلى أيٍّ من تلك العتبات، ومن شأن هذا الشرط تحفيز الموظفين إلى تحقيق أداء أكثر توازنًا عبر الأهداف القصيرة والطويلة الأجل.

أهداف المنظمة

- ☐ مضاعفة قيمة الشركة في سبع سنوات.
- ☐ زيادة أرباحنا بمعدل (20%) كل عام.
- ☐ تحصيل معدل عائد داخلي بمقدار (2%) أعلى من كلفة رأس المال.
- ☐ زيادة كلٍّ من الإنتاج والمخزون بمقدار (20%) في العقد القادم.

أغراض الشركة					مقاييس بطاقة الأداء	أغراض وحدة الأعمال					مبادرات الفرق والأفراد وأهدافهم
1995	1996	1997	1998	1999		1995	1996	1997	1998	1999	.1
					المالي						
100	120	160	180	250	الأرباح (بملايين الدولارات)						
100	450	200	210	225	صافي التدفق النقدي						
100	85	80	75	70	النفقات العامة والتشغيلية						.2
					التشغيلي						
100	75	73	70	64	تكاليف إنتاج البرميل						
100	97	93	90	82	كلفة التطوير للبرميل الواحد						
100	105	108	108	110	مجموع الإنتاج السنوي						.3
مقاييس الفرق/ الأفراد						الأغراض					
.1											
.2											
.3											.4
.4											
.5											
الاسم:											
الموقع											.5

ومـع ذلك، خفضـت بعض الشـركات من تشـديدها على أهداف المدى القصير، ونظم الحوافز القائم على الصيغة المعدة نتيجة لتبني بطاقـة الأداء المتوازن، فقد اكتشـفت تلك المنظمـات أنَّ الحوار بين المديرين التنفيذيين والمديرين على حدٍّ سـواء عن بطاقة الأداء، من حيث صـياغة التدابير والأهداف وشـرح النتائج الفعلية مقابل النتائج المستهدفة- يهيئ فرصة أفضل لمراقبة أداء المديرين وقدراتهم.

إنَّ زيـادة المعرفـة بقـدرات مديريهـم يجعـل مـن السـهل على المديرين التنفيذيين وضـع مكافآت الحوافز بموضـوعية والدفاع عن تلـك التقييمـات، وهـي العملية الأقـل للتلاعب والتشـوهات المرتبطة بالقواعد الصريحة القائمة على الصيغة.

اتخـذت إحدى الشـركات التـي تعاملنا معها موقفًا وسـطًا، فهي تمنح مكافآت مديري وحدة الأعمال اسـتنادًا إلى معيارين متسـاويين في الوزن، هما:

تحقيقهم للأهداف المالية والقِيمة المضـافة، في ثلاث سنوات، على أن يُقيَّم أداؤهم بموضـوعية بالرجوع إلى التدابير المسـتمدة من العمـلاء، وعمليات الأعمـال الداخلية، ومن جهات نظـر التعلم والنمو فيما يتعلق ببطاقة الأداء المتوازن.

إنَّ دور بطاقـة الأداء المتـوازن الـذي تؤديـه في تحديـد تعويض الحافز ليس موضـع شكٍّ، وسيصـبح هذا الدور أكثر وضوحًا كلما زاد عدد الشركات التي تجرب ربط المكافآت بتدابير بطاقة الأداء.

تخطيط الأعمال

(ردم الهوَّة بين النظرية والتطبيق): هذه هي الكلمات التي يصف بها أحد كبار المديرين التنفيذيين عملية التخطيط طويل المدى لشركته. يمكن أن يُقال الشيء نفسه عن كثير من الشركات الأخرى؛ بسبب فشل نظم إداراتها القائمة على الموارد المالية، وربط برامج التغيير، وتخصيص الموارد للأولويات الإستراتيجيَّة طويلة الأجل.

المشكلة هي أنَّ لدى معظم الشركات إجراءات منفصلة، ووحدات تنظيمية للتخطيط الإستراتيجي، وتخصيص للموارد، ووضع الميزانية. ولصياغة خططهم الإستراتيجيَّة، يخرج كبار المسؤولين التنفيذيين سنويًّا إلى خارج الموقع، ويشتركون لأيام عدَّة في مناقشات نشطة يديرها كبار مديري التخطيط والتطوير، أو استشاريون من خارج الشركة. تكون نتائج هذا التمرين خطة إستراتيجيَّة تبين أين سيكون، (أو تأمل)، موقع الشركة خلال السنوات الثلاث، أو الخمس، أو العشر القادمة. وعادة، ما تقبع مثل هذه الخطط على أرفف كتب التنفيذيين طوال الأشهر الاثني عشر اللاحقة.

في الوقت نفسه، يقوم موظفو المالية بعملية منفصلة لتخصيص الموارد، وإعداد الميزانيات؛ لتحديد الأهداف المالية للإيرادات، والمصروفات، والأرباح، والاستثمارات للسنة المالية القادمة. وتتألف الميزانية التي أُعِدَّت تمامًا تقريبًا عن طريق الأرقام المالية التي عادة ما تحمل علاقة قليلة مرتبطة بالأهداف في الخطة الإستراتيجيَّة.

ما الوثيقة التي يناقشها مديرو الشركات في اجتماعاتهم الشهرية والفصلية في السنة المالية اللاحقة؟ الميزانية فقط عادة؛ لأنَّ المراجعات الدورية تشدِّد على المقارنة بين النتائج الفعلية والمتوقعة للميزانية لكلٍّ مجال. متى ستناقش خطة الميزانية في مرة قادمة؟ ربما في الاجتماع السنوي المقبل خارج الموقع، عندما يعد كبار المديرين خططًا جديدة لثلاث، أو خمس، أو عشر سنوات.

إنَّ من شأن استخدام بطاقة الأداء المتوازن إجبار الشركات على دمج عمليات التخطيط ووضع الميزانية الإستراتيجيَّة، ومن ثمَّ تساعد على ضمان أن تدعم ميزانياتها إستراتيجيّاتها. يختار مستخدمو بطاقة الأداء المتوازن تدابير مختارة للتقدم من وجهات نظر بطاقة الأداء الأربع، ويضعون الأهداف لكلٍّ منها، ثم يحددون أيَّ الإجراءات ستحفزهم نحو أغراضهم، ويحددون التدابير التي سيطبقونها على تلك المحفزات من وجهات النظر الأربع، وإنشاء المعالم قصيرة الأجل التي ستمثل تقدمهم على طول المسارات الإستراتيجيَّة التي حددوها. وعليه، تمكن عملية بناء بطاقة الأداء الشركات من ربط ميزانياتها المالية بأهدافها الإستراتيجيَّة.

على سبيل المثال، التزم أحد أقسام شركة ستايل (ليس اسمها الحقيقي) بتحقيق هدف يبدو مستحيلًا، صاغه الرئيس التنفيذي، وهو: مضاعفة الإيرادات في غضون خمس سنوات. كانت التوقعات التي وُضِعت في خطة المنظمة الإستراتيجيَّة الحالية أقل مما يمكن تحقيقه بمقدار بليون دولار. وافق مديرو القسم، وأعادوا النظر في خيارات

مختلفة لزيادات محددة في مجالات خمسة محفزات مختلفة للأداء، هي: عدد المتاجر الجديدة التي افتتحت، وعدد العملاء الجدد الذين استُدرِجوا من قبل المتاجر الجديدة والقائمة، ونسبة المتسوقين في كلِّ مخزن تحولوا فعلاً إلى مشترين فعليين، ونسبة العملاء الذين بقوا على ولائهم واحتُفِظ بهم، ومتوسط المبيعات لكلِّ عميل.

إنّ عملية بناء بطاقة الأداء المتوازن تساعد أيضًا على بناء إطار لإدارة برامج التغيير المختلفة للمنظمة عن طريق توضيح الأهداف الإستراتيجيَّة، وتحديد المحفزات الحرجة القليلة. هذه المبادرات (إعادة الهيكلة، وتمكين الموظف، والإدارة القائمة على الوقت، وإدارة الجودة الشاملة) من بين أمور أخرى تعد بتقديم النتائج، ولكنها أيضًا تتنافس مع بعضها على الموارد الشحيحة، ومن ذلك الموارد الأكثر ندرة: وقت كبار المديرين واهتمامهم.

بعد وقت قصير من عملية الدمج التي قام بها مصرف مترو على سبيل المثال، أُطلق أكثر من سبعين من المبادرات المختلفة، التي كان القصد منها إنتاج مؤسسة ناجحة وأكثر تنافسية، ولكنها لم تكن متكاملة على نحو كافٍ مع الإستراتيجيَّة الشاملة. بعد اعتماد مديري مصرف ميترو بطاقة الأداء المتوازن المخصوصة بهم، تخلصوا من كثير من تلك البرامج؛ مثل: جهد التسويق الموجه نحو الأفراد الذي يستحق صافي قيمة عالية جدًّا، ودمج المبادرات الأخرى في مبادرات تتماشى بصورة أفضل مع أهداف الشركة الإستراتيجيَّة. على سبيل المثال: استبدل المديرون البيع مبادرة رئيسة تهدف إلى إعادة تدريب

مندوبي المبيعات ليصبحوا مستشارين ماليين موثوق بهم، وقادرين على بيع مجموعة واسعة من المنتجات التي أدخلت حديثا لثلاث شرائح محددة من العملاء ببرنامج يهدف إلى تعزيز مهارات البيع المنخفضة حاليًّا. قام المصرف بكلا التغييرين؛ لأنَّ بطاقة الأداء مكنته من اكتساب فهم أفضل للبرامج الضرورية لتحقيق أهدافه الإستراتيجيَّة.

متى عُرِفَتِ الإستراتيجيَّة وَحُدِّدَتِ المحفزات، فإنَّ بطاقة الأداء تؤثر في المديرين للقيام بالتشديد على تحسين العمليات الأكثر أهميَّة لنجاح المنظمة الإستراتيجي أو إعادة هيكلتها، وهذه هي الطريقة التي تربط بها بطاقة الأداء بين التنفيذ والإستراتيجيَّة بصورة تتسم بالوضوح المؤكد.

إنَّ الخطوة النهائية في ربط الإستراتيجيَّة بالإجراءات والأفعال هي إقامة أغراض محددة قصيرة الأجل، أو معالم أحداث مهمة، لتدابير بطاقة الأداء المتوازن. والمعالم تعبيرات ملموسة لمعتقدات المديرين عن متى، وإلى أي درجة، سوف تؤثر برامجهم الحالية في تلك التدابير.

في مرحلة وضع المعالم، يوسِّع المديرون عملية وضع الميزانية التقليدية لإدراج الأهداف الإستراتيجيَّة والأهداف المالية فيها، ويبقى التخطيط المالي المفصل على درجة كبيرة من الأهميَّة، ولكن عند الأخذ في الحسبان الأهداف المالية بمفردها، يتم تجاهل وجهات نظر بطاقة الأداء المتوازن الثلاث الأخرى، ويواصل المديرون التنفيذيون في عملية التخطيط ووضع الميزانية المتكاملة، وضع ميزانية الأداء

المالي على المدى القصير، لكنهم أيضًا يدخلون أهدافًا قصيرة الأجل للتدابير في وجهات نظر: العملاء، وعمليات الأعمال الداخلية، والتعلم والنمو، ومع ترسيخ تلك المعالم يستطيع المديرون باستمرار اختبار كلٍّ من النظرية التي تقوم عليها الإستراتيجيَّة وتنفيذ الإستراتيجيَّة.

في نهاية عملية تخطيط الأعمال، ينبغي أن يضع المديرون أغراضًا للأهداف الطويلة الأجل التي يرغبون في تحقيقها من خلال وجهات نظر بطاقة الأداء الأربع جميعها، ويجب عليهم أيضًا تحديد المبادرات الإستراتيجيَّة المطلوبة، وتخصيص الموارد اللازمة لتلك المبادرات، وينبغي أن يكونوا قد حددوا المعالم للتدابير التي تميز التقدم نحو تحقيق أهدافهم الإستراتيجيَّة.

التغذية الراجعة والتعلم

قال الرئيس التنفيذي لشركة هندسية: باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، أستطيع باستمرار اختبار إستراتيجيَّتي، فهذا يشبه القيام بالبحث في الوقت الواقعي. إنَّ هذا يعني القدرة التي يجب أن توفرها بطاقة الأداء لكبار المديرين: القدرة على المعرفة، عند أي نقطة في أثناء التنفيذ، هل الإستراتيجيَّة التي وضعت على مسارها الصحيح؟ وإذا لم تكن كذلك، فما السبب؟

تعدُّ العمليات الإدارية الثلاث الأولى: تحقيق الرؤية، والتواصل والربط، وتخطيط الأعمال أمرًا حيويًّا لتنفيذ الإستراتيجيَّة، ولكنها ليست كافية في عالم لا يمكن التنبوء به، فهذه العمليات تكوِّن حلقة

مهمــة لعملية التعلــم؛ أي إنَّ الهدف يبقى ثابتًا، ويعــدُّ أيُّ انحراف عن المســار المخطــط لــه خللًا يجــب معالجتــه. لا تتطلب عمليــة الحلقة الواحدة هذه إعادة النظر في الإســتراتيجيَّة أو التقنيات التي تستخدم لتنفيذها في ضوء الظروف الحالية.

تعمــل معظــم الشــركات اليــوم فــي بيئــة مضــطربة مــن خلال إســتراتيجيّات معقدة، التي على الرُّغم من صــلاحيتها عند إطلاقها، فإنَّهــا قد تفقد صــلاحيتها عندمــا تتغير ظروف العمــل، وحيث تظهر التهديدات والفرص الجديدة باستمرار،في بيئة كهذه فيجب أن تصبح الشــركات قادرة على ما يسميه Chris Argyris، تعلم الحلقة المزدوجة double-loop learning، التعلم الذي ينتج تغييرًا في افتراضات الأفراد والنظريات عن العلاقات بين الســبب والنتيجــة. (انظر: تعليم الناس الأذكيــاء كيــف يتعلمــون). Teaching Smart People How to Learn, (HBR, May-June 1991).

لا تســتطيع عمليــات مراجعــة الميزانيــة واستعراضــها، وأدوات الإدارة الأخرى القائمة على النواحي المالية أن تجذب كبار المسؤولين التنفيذييــن نحو حلقة التعلم؛ أولا: المزدوجــة؛ لأنَّ هذه الأدوات تعالج الأداء مــن منظــور واحــد فقــط، ولأنَّهــا أيضًــا لا تنطوي علــى التعلم الإســتراتيجي؛ فالتعلم الإســتراتيجي يتكون من جمع التغذية الراجعة، واختبــار الفرضــيات التــي اســتندت إليهــا الإســتراتيجيَّة، وإجــراء التعديلات اللازمة.

تقــدم بطاقــة الأداء المتــوازن ثلاثــة عناصــر ضــرورية لتعلــم الإســتراتيجيَّة: الأول، قيام الشركة بصياغة رؤيتها المشتركة، محدَّدة

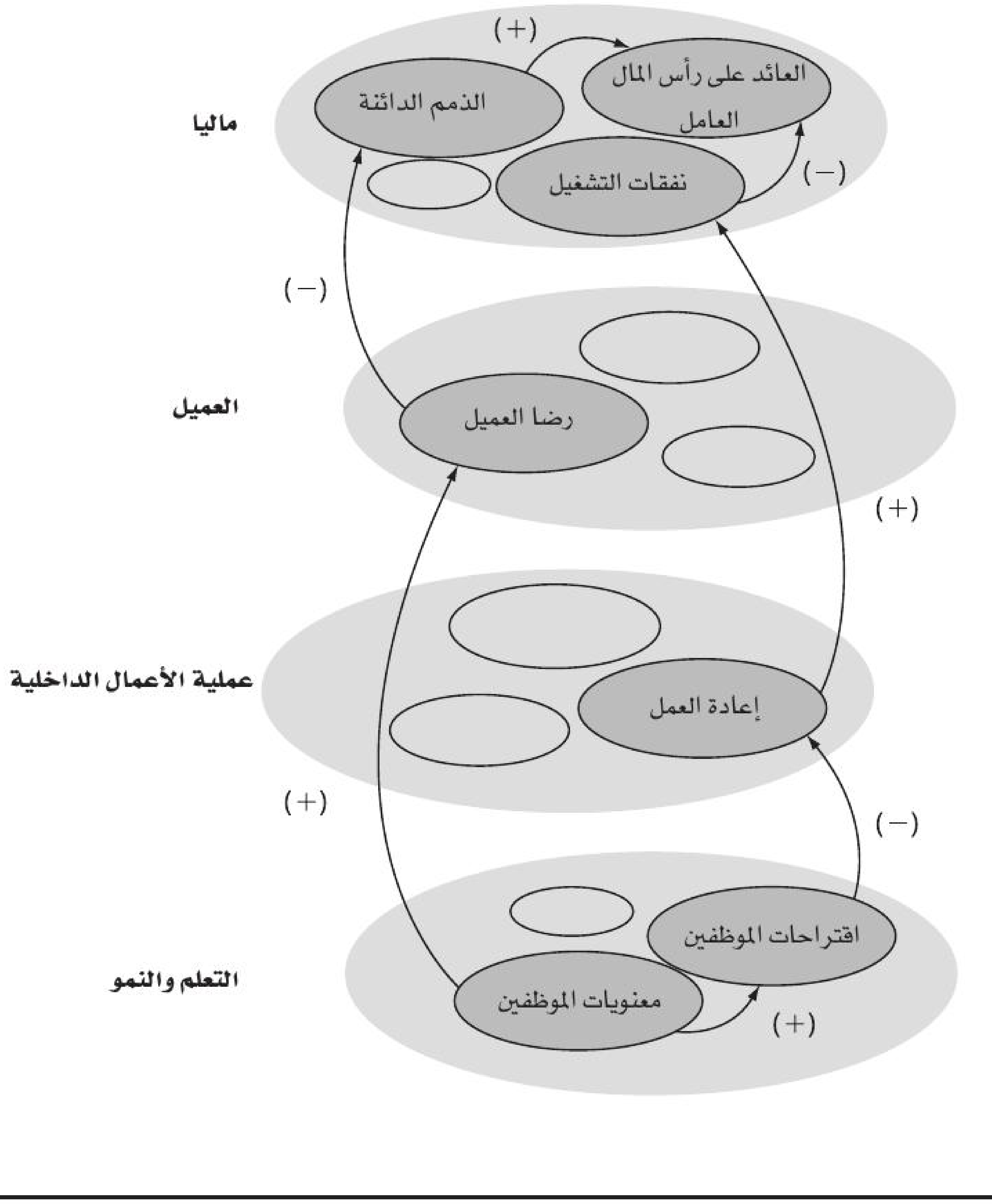
بعبارات واصـطلاحات تشغيلية واضـحة النتائج تحاول الشركة فريقًا واحـدًا تحقيقهـا. إنَّ بطاقة الأداء نموذج شـمولي يربـط بين الجهود الفرديـة وأهـداف وحـدات الأعمـال المنجـزة. الثاني، توفـر بطاقة الأداء المتوازن نظام التغذية الراجعة الإسـتراتيجيَّة الأساسـية، حيث يمكـن النظر إلى إسـتراتيجيَّة الأعمال بأنها مجموعة من الفرضـيات عـن العلاقات بين السـبب والنتيجة؛ لذا ينبغـي أن يكون نظام التغذية الراجعـة الإسـتراتيجي قـادرًا على اختبـار الفرضـيات الموجودة في إسـتراتيجيَّة وحـدة الأعمـال، والتحقق مـن صـحتها، وتعديلها، وعن طريق إنشاء أهداف قصيرة الأجل، أو معالم، في إطار عملية تخطيط الأعمـال، يكون المسـؤولون التنفيذيون قادرين علـى توقع العلاقة بين التغيـرات في محفـزات الأداء والتغيرات المرتبطـة بواحد أو أكثر من الأهداف المحددة؛ على سـبيل المثال: قدَّر المديـرون التنفيذيون في مصـرف متـرو مقدار الوقـت الذي سيسـتغرق لإدخال تحسـينات في مجـال التدريب، وتوافر نظم المعلومـات، قبل أن يتمكن الموظفون من بيـع منتجـات مالية متعددة فاعلـة للعملاء الحالييـن والجدد، وقدروا مدى قوة تأثير البيع أيضًا.

حاولـت شـركة أخرى التحقـق من صـحة العلاقات المفترضـة بين السـبب والنتيجة فـي بطاقة الأداء المتوازن عـن طريق قياس قوة الروابط بين التدابير في وجهات النظر المختلفة. (انظر الملحق: كيف قامت شـركة بربـط تدابير وجهات النظـر الأربع؟). وجدت الشـركة ارتباطًـا كبيرًا بين الروح المعنوية للموظفين - وهو مقياس من منظور

التعلم والنمو - ورضـا العملاء، وهو مقياسـ مهم من منظور العملاء. وفي المقابل، ارتبط رضـا العملاء بسـرعة دفع الفواتيـر، ما أدَّى إلى انخفاضـ كبير في قيمة الذمـم، ومن ثمَّ ارتفاع العائد على رأس المال العامل، ووجدت المنظمة أيضًـا علاقة بيـن معنويات الموظفين وعدد الاقتراحات المقدمة من قبلهم (مقياسان من مقاييس التعلم والنمو)، وكذلـك بين زيادة عـدد الاقتراحـات وانخفاض إعـادة العمل (عملية الأعمـال الداخلية)، حيث تسـاعد أدلـة هذه الارتباطـات القوية على تأكيد إستراتيجيَّة أعمال المنظمة. وعليه، إذا لم يُتوصَّل إلى ارتباطات متوقعـة مع مـرور الوقت، فهذا مؤشِّـر للمديريـن التنفيذييـن إلى أنَّ النظرية الكامنة وراء إستراتيجيَّة الوحدة قد لا تعمل كما توقعوا.

إنَّ جمع البيانات الكافية لتوثيق الارتباط الكبير، وعلاقة السببية بين تدابير بطاقة الأداء ومقاييسها قد يستغرق مدة طويلة قد تصل إلى شهور أو سنوات، لا سيَّما في المنظمات الكبيرة. وعلى المدى القصير، قد يكـون تقييـم المديريـن للأثر الإسـتراتيجي مضـطرًا للاسـتناد إلـى الأحكام الذاتيـة الموضـوعية والنوعية، ومع ذلك فإنـه في نهاية المطاف، كلما تراكم مزيد من الأدلة، تكون المنظمات قادرة على توفير تقديرات أكثر موضـوعية تعتمد على علاقات السـبب والنتيجة، إلا أنَّ مجرد جعل المديرين القيام بالتفكير بصورة منهجية في الافتراضات الأساسـية لإسـتراتيجيَّتهم، يعـدُّ في حدِّ ذاته تحسـنًا في الممارسـة الحاليـة المتمثلة فـي اتخاذ القرارات على أسـاس النتائج التشـغيلية القصيرة الأجل.

كيف تمكنت إحدى الشركات من ربط التدابير من وجهات النظر الأربع؟



العنصر الثالث، تسهل بطاقة الأداء مراجعة الإستراتيجيَّة التي لا غنى عنها للتعلم الإستراتيجي، فمن المتعارف عليه أنَّ الشركات تعقد

الاجتماعات الشهرية أو ربع السنوية بين المسؤولين التنفيذيين ومديري الأقسام؛ لتحليل النتائج المالية للمدَّة الأخيرة، حيث تشدِّد المناقشات على الأداء في الماضي، وعلى تعليل سبب عدم تحقق الأهداف المالية. إنَّ بطاقة الأداء المتوازن بما لديها من مواصفات العلاقات السببية بين محفزات الأداء والأهداف، تسمح للمديرين التنفيذيين وللشركات ومديري وحدة الأعمال استخدام جلسات مراجعاتهم الدورية في تقييم نجاح إستراتيجيَّة الوحدة وجودة تنفيذها. وإذا قدم موظفو الوحدة والمديرون العاملون فيها محفزات الأداء (مثلًا، إعادة تدريب الموظفين، وتوافر نظم المعلومات، والمنتجات والخدمات المالية الجديدة) على أفضل حال، ثم فشلوا في تحقيق النتائج المتوقعة (مثلًا، ارتفاع المبيعات للعملاء المستهدفين)، فهذا يشير إلى أنَّ النظرية التي تقوم عليها الإستراتيجيَّة ليست صالحة، وتكون أرقام المبيعات المخيبة للآمال هي الإنذار المبكر.

يتعين على المديرين اتخاذ مثل هذه الأدلة غير المؤيدة على محمل الجدِّ، وإعادة النظر في استنتاجاتهم المشتركة عن ظروف السوق، وعروض قيمة العملاء، وسلوك المنافسين، والقدرات الداخلية، وقد تكون نتيجة هذه المراجعة اتخاذ قرار إعادة تأكيد اعتقادهم في الإستراتيجيَّة الحالية، ولكن بضبط العلاقة الكمية عبر التدابير الإستراتيجيَّة الموجودة على بطاقة الأداء المتوازن، ولكن قد تخلص تلك المراجعات أيضًا إلى أنَّ الوحدة تحتاج إلى إستراتيجيَّة مختلفة (مثال على حلقة التعلم المزدوج) في ضوء

المعارف الجديدة عن ظروف السوق والقدرات الداخلية. على أي حال، تكون بطاقة الأداء قد حفزت كبار المسؤولين التنفيذيين للاستعلام عن جدوى إستراتيجيَّتهم. هذه القدرة لتمكين التعلم التنظيمي على مستوى الإستراتيجيَّة، والتعلم الإستراتيجي، هو ما يميز بطاقة الأداء المتوازن، ما يجعلها لا تُقدَّر بثمن لأولئك الذين يرغبون في إنشاء نظام إدارة إستراتيجيّ.

نحو نظام إدارة إستراتيجيّ جديد

اعتمدت كثير من الشركات مفاهيم بطاقة الأداء المتوازن في وقت مبكر؛ لتحسين نظم قياس أدائها، وحققت تلك الشركات نتائج ملموسة ولكنها محدودة، حيث حقَّق تبني تلك المفاهيم: التوضيح، وإجماع الآراء، والحرص على التحسينات المطلوبة في الأداء. في الآونة الاخيرة، شهدنا توسيع بعض الشركات استخداماتها لبطاقة الأداء المتوازن، باعتمادها أساسًا لنظام إدارة إستراتيجي متكامل ومكرر، حيث تستخدم الشركات بطاقة الأداء من أجل:

- توضيح الإستراتيجيَّة وتحديثها.
- تواصل الإستراتيجيَّة في أقسام الشركة جميعها.
- مواءمة أهداف الوحدة وتوافقها مع الأهداف الفردية والإستراتيجيَّة.
- ربط الأهداف الإستراتيجيَّة بالميزانيات السنوية والأغراض الطويلة الأجل.
- تحديد المبادرات الإستراتيجيَّة ومواءمتها.

- إجـراء مراجعـات دورية لـلأداء للتعلـم عن الإسـتراتيجيَّة وتحسينها.

تمكن بطاقة الأداء المتوازن الشركة من مواءمة عملياتها الإدارية، وتوجه اهتمام الشـركة كلِّها نحو تنفيذ إسـتراتيجيَّة طويلة الأجل، ففي شركة التأمين الوطنية، زوَّدت بطاقة الأداء المتوازن الرئيس التنفيذي والمديريـن العاملين معه بإطار مركزي، يسـتطيعون بوسـاطته إعادة تصـميم كلِّ جزء من نظام إدارة الشركة. وبسبب الروابط بين السبب والتأثير الكامنة في إطار بطاقة الأداء، عزَّزت التغيرات في جزء واحد مـن النظـام المعـزز التغييرات التي حدثـت في وقت سـابق في أمكنة أخرى من النظام؛ لذا أسـهم كلُّ تغيير أُدْخِلَ على مدى الثلاثين شهرًا الماضية في إضافة الزخم الذي أبقى الشركة تمضي قدمًا في الاتجاه المُتَّفَقِ عليه.

مـن دون بطاقة الأداء المتوازن، لن تسـتطيع معظـم المنظمات تحقيق اتسـاق مماثل بين الرؤية والتنفيذ عندما تحاول تغيير الاتجاه، وإدخال إستراتيجيَّات وعمليات جديدة، حيث تهيئ بطاقة الأداء المتوازن إطـارًا لإدارة تنفيذ الإسـتراتيجيَّة، في الوقت الذي تسـمح فيه أيضًـا للإستراتيجيَّة نفسها الاستجابة للتغيرات في تنافسية الشركة، وفي السوق، والبيئات التقنية.

* * *

تحويل لا مركزية اتخاذ القرار إلى تطبيق عملي

أوريت غاديش و جايمس ل. جلبرت

نعلـم جميعًا فوائد تفويض عملية صـنع القرار من مكتب الرئيس التنفيذي إلى أقسام الشركة، حيث يمكن اغتنام فرص الأعمال العابرة واقتناصـها بسـرعة، فالمنتجـات والخدمـات تعكس على نحو أفضـل التغيـرات الطفيفة في تفضـيلات العمـلاء، فالعاملون الذين فُوِّضـوا سلطة هم أقدر على الابتكار والمجازفة.

ولكن في حين أنَّ قيمة مثل هذا النهج واضـحة، ولا سيَّما في بيئة أعمـال متقلبة، فتوجد أيضًـا أخطار ضـمنية: فـإذا كان العاملون في الشركة جميعهم صانعي قرار، فتوجد احتمالية كبيرة أن تخرج العملية عن نطاق السـيطرة، ويكون من الصعب ضمن الشركة الواحدة تحقيق كلٍّ من اللامركزية في صـنع القرار والعمل الإسـتراتيجي المتماسك. لا تـزال بعض الشـركات مثـل: جنـرال إلكتريـك، وأمريـكا أونلاين، وفانغارد، ودل، وول مارت، وشركة طيران ساوث ويست، وآي باي، تقوم بهذا العمل تمامًا.

توظف هذه الشركات ما نسميه المبدأ الإستراتيجي؛ عبارة جديرة بالذكر، وقابلة للتنفيذ، وتلخص إستراتيجيَّة الشركات والمؤسسات في جوهرها الفريد وتواصلها في عموم الشركة. (للحصول على قائمة (المبادئ الإستراتيجيَّة) للشركات، انظر: كل شيء في العبارة).

هذه الأداة التي لاحظناها تستخدم في عشر شركات تقريبًا، على الرُّغم من أنها لا تسميها على هذا النحو، من شأنها أن تخدم الشركة بصورة دائمة، وقد أصبحت مفيدة على نحو خاص في عالم اليوم الذي تتصف أعماله بالتغير المتواصل. في الواقع، وفي أثناء عملنا ومناقشاتنا مع أكثر من خمسين مديرًا تنفيذيًّا خلال العامين الماضيين، أصبحنا نقدر قوة المبدأ الإستراتيجي، ومساهمته في أن تحافظ الشركات على التركيز الإستراتيجي، مع تشجيع المرونة بين الموظفين، ما يسمح بالابتكار والاستجابة السريعة عند توافر الفرص، ومن المرجح أن تصبح المبادئ الإستراتيجيَّة أكثر أهميَّة لنجاح الشركات في السنوات القادمة.

الاستخلاص والتواصل

لفهم المبدأ الإستراتيجي على نحو أفضل، وكيفية استخدامه، قد يكون من المفيد النظر إلى مقاربة عسكرية: قواعد الاشتباك في المعركة؛ على سبيل المثال: أطقم الأدميرال اللورد نيلسون في معركة بريطانيا في القرن الثامن عشر ضد الفرنسيين، استرشدت بمبدأ إستراتيجيّ بسيط: مهما فعلت، عليك الاقتراب من سفينة للعدو.

أعطت مهــارات جندي البحرية الملكية فــي المناورات البحرية، والتدريب، والخبرة، التميز في كلِّ مرة يشــتبك وجهًا لوجه ضد أيٍّ من بحارة الأســاطيل الأوروبيــة الأقل خبرة؛ لذلك رفض نيلســون الإجراء التقليدي، حيث يســيطر الأدميرال على الأســطول من خلال استخدام إشــارات العلــم، وبدلًا من ذلــك قدَّم لربابنة ســفن أســطوله العوامل الإســتراتيجيَّة التــي تتغير بحســب المــكان والزمــان؛ لقد أدركــوا أنَّ عليهم محاربة ســفن العدو على أســاس واحد مقابل واحد، وترك لهم حريــة تحديد كيفية التعامل في مثل هذه المعارك. وباســتخدام المبدأ الإستراتيجي بدلًا من الإشــارات الواضحة لتوجيه قواته، هزم نيلسون الفرنســيين باستمرار، وفي ذلك النصــر الكبير الذي حققه في ظلمة الليل، عندما كانت الإشــارات عديمة الفائدة. كانت قاعدة نيلسون في الاشــتباك بسيطة جدًّا لكلِّ واحد من ضــباطه والبحارة، ومعرفتها عن ظهــر قلب. وكانــت غير محدودة بزمــان ولا المــكان، وكانت توجيهات صــالحة وجيــدة حتى تغيــرت القــدرات البحريــة النســبية لبريطانيا ومنافسيها.

إنَّ تلخيص إســتراتيجيَّة الشركة البليغ، بعبارة توجيهية جميلة لا تُنســى أمر مهم؛ لأنَّ إستراتيجيّات الأعمال الرائعة تشبه النهج الثاقب فــي التوجه إلى الحرب، تكون ذات فائــدة لا تذكر ما لم يفهمها الناس فهمًــا جيدًا بما يكفي لتطبيقها عند اتخاذ القرارات المتوقعة، واغتنام الفرصــ غير المنظورة على حدٍّ ســواء، فمن خلال عملنا كثيرًا ما نرى دليلًا نســميه قاعــدة (100–80): وهــي أنك تكون في أفضــل حال مع

إســتراتيجيَّة هي (80%) صــحيحة ومناســبة، و(100%) قابلة للتنفيذ والتطبيق من إســتراتيجيَّة هي (100%) صــحيحة ومناسبة، ولكنها لا تشــجع العمل المتسق في أقسام الشركة جميعها، حيث يستطيع المبدأ الإستراتيجي أن يساعد الشركة على توازن هذه النسبة.

إنَّ وجود مبدأ إستراتيجي في الشركات ينبغي أن يكون واحدًا فقط، بحيــث يكونُ للعامليــن جميعهم في الشــركة؛ والمديريــن التنفيذيين في المكاتب التي تتعامل مباشرة مع الجمهور، والعاملين في وحدات التشغيل، قــدرةُ العمــل نحــو الهــدف الإســتراتيجي دون أيّ تشــنجات فــي الكيفية التــي يتم مــن خلالها العمــل، إذ ليس من الضــروري أن تقــوم القرارات بالرحلة (السُّــلَحْفيَّةِ) البطيئة مــن مكتب الرئيس التنفيــذي وإليه دائمًا، فعندما يكون المبدأ الإستراتيجي قد وُضِعَ على نحو جيد، وتم تواصله على نحو فاعــل، حينئذٍ يمكن الوثــوق بالمديرين في مســتوياتهم كافة لاتخاذ القرارات التي تدفع إستراتيجيَّة الشركة إلى الأمام بدلًا من تقويضها.

الفكرة باختصار

تستمر شركة طيران ساوث ويست بالتقدم باستمرار، حيث ارتفع سعر سهمها (21,000%) بيــن عامي 1972 و1992م، وقفــز إلى (300%) بين عامي 1995 و 2000م.

لماذا تســتمر شركة ســاوث ويســت بالتقدم والنجاح في حين تفشل كثير من شــركات الطيــران الأخرى؟ لأنَّهــا تتمســك **بمبدئهــا الإســتراتيجــي** القوي: «الاســتجابة إلى حاجات العملاء في الســفر إلى مســافات قصــيرة وأســعار تنافسية مقارنة مع كلفة السفر بالسيارات». هذه العبارة البليغة التي لا تُنسى، والمستندة إلى الفعل، تلخص إستراتيجيَّة ساوث ويست الفريدة وتواصلها في أقسام الشركة جميعها.

يتيح **المبدأ الإستراتيجي** الفاعل للشركة:

- الحفاظ على التركيز الإستراتيجي.
- تمكين العاملين من الابتكار والمجازفة.
- اغتنام الفرص العابرة.
- إيجاد منتجات وخدمات تلبي التحولات الخفية في احتياجات العملاء، جميعها في وقت واحد.

في عالم اليوم سريع التغير، يجب على الشركات دمج اللامركزية في صنع القرار مع العمل الإستراتيجي المتماسك. إنَّ **المبدأ الإستراتيجي** الذي يُنفَّذ بعناية ومهارة شديدتين يتيح للشركات معرفة هذا التوازن الدقيق وامتلاكه.

بالنظر إلى ما ذكرناه حتى الآن، قد يبدو المبدأ الإستراتيجي بأنّه بيان الرسالة ولكن تحت اسم آخر. وفي حين يساعد كلاهما على حدٍّ سواء الموظفين على فهم اتجاه الشركة، فإنّهما أداتان مختلفتان تتواصلان مع أمور مختلفة، فبيان الرسالة يشير إلى ثقافة الشركة، في حين يحفز المبدأ الإستراتيجي إستراتيجيَّتها. بيان الرسالة طموح؛ إنّه يمنح الموظفين رؤية يسعون إلى تحقيقها، في حين يكون منحى المبدأ الإستراتيجي نحو العمل تمكينَ الأفراد من فعل الأشياء الآن، ويقصد من بيان الرسالة المهم عمال الخدمات المباشرة، ولكن يمكن المبدأ الإستراتيجي هؤلاء العمال من التصرف بسرعة بمنحهم توجيهات صريحة تجعلهم يقومون بخيارات إستراتيجيَّة متسقة.

تطبيق الفكرة

السمات المميزة للمبادئ الإستراتيجيَّة القوية

المبدأ الإستراتيجي الناجح:

- يفرض المفاضلة والمقايضة بين الموارد المتنافسة.

مثال: بدأ توسع شركة طيران ساوث ويست عام 1983م ليشمل مجال رحلاتها منطقة دنفر التي تتَّسم بحركة طيران كثيفة. إنَّ مدد التأخر الطويلة غير المعتادة هناك بسبب سوء الأحوال الجوية، والزمن التي تقضيه الطائرات في الممرات الفرعية قبل الوصول إلى ممرات الإقلاع، كان من الممكن أن تجبر شركة طيران ساوث ويست على زيادة سعر التذكرة، ما سيمنعها من الالتزام الإستراتيجي بمبدأ تقديم تذاكر السفر جوًّا بأسعار تنافس كلفة السفر بالسيارات، لذا انسحبت الشركة من منطقة دنفر.

- يختبر سلامة إستراتيجيَّة قرارات معينة عن طريق ربط الرؤى الإستراتيجيَّة للقادة مع الإدراك النّفعي (البراغماتي) لمندوبي المبيعات.

مثال: اختبر مبدأ (أمريكا أونلاين American Onlines-AOL) الإستراتيجي، (الربط مع المستهلك أولًا، وفي أيِّ زمان، وفي أيِّ مكان)، الحكمة من قرار الأعمال القوي: توسيع شبكة (AOL) عالميًّا من خلال شبكة تحالفات مع شركاء محليين، بدلًا من استخدام تقنيتها المخصوصة بها في كلِّ مكان. زاد فهم الشركاء للثقافة المحلية التواصل مع العملاء زيادة كبيرة جدًّا.

- يضع حدودًا واضحة تساعد الموظفين على العمل والتجربة بوساطتها.

مثال: لدى العاملين مباشرة مع الجمهور في مؤسسة صناديق الاستثمار الائتمانية المشتركة العملاقة فانجارد تصوُّرٌ لفكرة قوية:

اسمحوا للعملاء الوصول إلى حساباتهم عبر الإنترنت، ولكن حدُّوا من عمليـات التـداول. أبقت هذه الخطوة نفقات فانجـارد متدنية، ومكنت الشـركة من التمسـك بمبدئها الإسـتراتيجي: إيجاد (قيمة لا تضاهى للمستثمرين/ والمالكين).

إنشاء مبدئك الإستراتيجي وتواصله

إنشـاء جوهر الإستراتيجيَّة المخصـوص بشركتك وتواصـله بعبارة بسيطة، يسهل تذكرها، وقابلة للتنفيذ ليس أمرًا يسيرًا، وقد تساعدك الخطوات الآتية على القيام بذلك:

1. **صغ مبدأ إستراتيجيًا قابلًا للتنفيذ**. لخص إستراتيجيَّة شركتك، وخطتك لتخصيص الموارد النادرة من أجل إيجاد قيمة تميزك عن المنافسين، من خلال عبارة قصيرة، تصبح مبدأ العمل الإستراتيجي.
2. **اختبـر قدرتـه علـى التحمـل**. المبـدأ الإسـتراتيجي الجيـد قـادر على التحمل. اسـأل: هل المبدأ الإسـتراتيجي خاصتنا قادر على اغتنام جوهر قيمة تنافسية شركتنا الفريدة على نحو دائم؟
3. **اختبـر قوتـه فـي التواصل**. اسـأل: هل هـذه العبارة واضـحة، وموجزة، ويسـهل تذكرهـا؟ وهل كنـت ستشـعر بالفخر عنـد كتابتها علـى جوانب شاحنات الشركة، كما فعلت متاجر وول مارت؟
4. **اختبر قدرته على تعزيز العمل وتوجيهه**. اسأل: هل يبين المبدأ السمات الأساسية الثلاث: فرض المقايضات، واختبار حكمة التحركات التجارية، ووضع حدود لتجارب الموظفين؟
5. **تواصل معه**. تواصـل مع المبدأ الإستراتيجي المخصوص بك باستمرار، وببساطة، ومرارًا وتكرارًا، وستعلم أنجحت عندما يردِّد الموظفون، وكتاب الأعمـال، وطـلاب درجـة الماجسـتير فـي إدارة الأعمال، والمنافسـون، جميعهم أنشودته؟

دعنـا ننظـر في الفـرق بين بيـان رسـالة جنـرال إليكتريك GE ومبدئها الإسـتراتيجي، حيث يحضُّ بيان رسالة الشركة قادة GE على أن يتصـفوا (دائمًا بنزاهة واسـتقامة صـلبة لا تتغير) وأن (يشـدِّدوا بحماس وصـبر على تحفيز نجاح العملاء) و(يوجدوا بيئة من الإثارة، المرنة، وغير الرسـمية، ومفعمـة بالثقة) من بين أمـور أخرى كثيرة. اللغـة طموحة وعاطفية. على النقيض من ذلك، جاء في بيان مبدأ GE الإسـتراتيجي المشـهور: «لتكن في المركز الأول أو فـي المركز الثاني في كلِّ صـناعة تتنافس فيها، وإلَّا فابتعد عن تلك الصـناعة» هو منحى عملي. الجزء الأول من العبارة هو تحدٍّ إسـتراتيجيٌّ صـريح ، في حين لا يتـرك الجزء الثاني أيَّ سـؤال في أذهان المديريـن التنفيذيين عمَّا ينبغي لهم القيام به.

سمات تعريفية ثلاث

ينبغـي أن يوجه المبدأ الإسـتراتيجي (وهو ملخص إسـتراتيجيَّة الشركة) عملية تخصيص الشـركة للموارد الشحيحة النادرة، ولرأس المال، والوقت، واهتمـام الإدارة، والعمل، والعلامة التجارية؛ من أجل بناء ميزة تنافسـية مسـتدامة. ينبغـي أن تقول للشـركة ما الذي يجب القيـام به، وعلى القدر نفسـه من الأهميّة ، مـا يجب ألَّا تقوم به. وعلى نحو أكثر تحديدًا، يقوم المبدأ الإستراتيجي بما يأتي:

- يفرض المفاضـلة والمقايضـة بيـن المطالـب والمـوارد المتنافسة.
- يختبر سلامة الإستراتيجيَّة على القيام بإجراء معين.
- يضـع حدودًا واضـحةً يعمل من خلالهـا الموظفون، في حين يمنحهم الحرية للتجربة داخل تلك الحدود.

ويمكن رؤية هذه السمات الثلاث في مبدأ أمريكا أون لاين (AOL) الإستراتيجي. يقول الرئيس التنفيذي ستيف كيس: إنَّ التفاعل الشخصي عبر الإنترنت هو روح الإنترنت، وإنه قد وضع (AOL) لإيجاد مثل هذا التفاعل؛ لذا كان مبدأ (AOL) الإستراتيجي في السنوات التي سبقت اندماجها الأخير مع تايم وارنر هو (ربط المستهلك أولًا، وفي أيٍّ وقت، وفي أي مكان).

ساعد هذا المبدأ الإستراتيجي (AOL) على اتخاذ خيارات صعبة عندما خصَّصت مواردها؛ على سبيل المثال: في عام 1997م، كانت الشركة في حاجة إلى السيولة النقدية كي تنمو، فباعت البِنْيَةِ التحتية للشبكة، واستعانت بمصادر خارجية لبناء تلك القدرة، وكانت تلك خطوة محفوفة بالأخطار في الوقت الذي يبدو أنَّ ملكية الشبكة قد تكون مفتاح النجاح على شبكة الإنترنت، وتمشيًّا مع مبدئها الإستراتيجي، قضت (AOL) بدلًا من ذلك الوقت والنقد لتحسين التواصل عبر موقعها على شبكة الإنترنت، مع التشديد بخاصة على التواصل، والبحث، والتفاعل، ونتيجة لذلك تجنبت استثمار رأس المال فيما تبين أنها أعمال تجارية منخفضة العائد نسبيًّا.

ساعدها المبدأ الإستراتيجي أيضًا على اختبار: ما إذا كان لخطوة الأعمال هذه أي منطق استراتيجي؟ على سبيل المثال: اختارت شبكة الإنترنت توسيع شبكتها العالمية من خلال التحالفات مع الشركاء المحليين، على الرُّغم من أنَّ هذا النهج قد يستغرق وقتًا أطول من مجرد استخدام تقنيتها ومعرفتها. تقر (AOL) أنَّ الشريك المحلي يفهم على نحو أفضل الثقافة والمجتمع المحليين، وهو أمر ضروري للتواصل مع الزبائن.

أخيـرًا، حفـز المبـدأ الإسـتراتيجي لأمريكا أون لايـن (AOL) التجريـب المركَّز في هذا المجال، بوضـع تعريف واضـح لمدى حرية الموظفين في القيام بهذه التحركات؛ على سـبيل المثال: أرسلت نائب الرئيـس السـابق لِـ (AOL) للتسـويق جـان براندت، أكثـر من مئتين وخمسين مليون قرص من أقراص (AOL) المدمجة للمستهلكين على الصـعيد الوطني، فحوَّلت تلك الحملة المبتكرة الشركة إلى واحدة من أفضل الأسـماء المعروفة في الفضـاء الإلكتروني، وكل ذلك بفضل ما قامـت به برانـدت. والآن، يسترشـد نائب الرئيـس والرئيس التنفيذي للتسـويق في (AOL) بمبدأ التواصل مع المستهلكين، وتسخير الموارد لتمكين مجتمع (AOL) المسـتهدف بدلًا مـن تبذير الوقت والمال في الإعلانات المخادعة.

وكما توضـح تجربـة (AOL)، يمكن للمبدأ الإسـتراتيجي القوي توفير المعلومات عن قرارات الشـركة رفيعة المستوى، والقرارات التي تنطوي على بيع الاستثمارات -على سبيل المثال- إضافة إلى القرارات التـي يتخذها رؤسـاء الأقسـام والدوائـر أو غيرهم مـن العاملين في المسـتويات الإدارية الأدنى في المنظمة، ويحرر أيضًـا كبار المديرين التنفيذيين من المشـاركة الدائمة في تنفيذ تعليماتهم الإسـتراتيجيَّة. قال الصـحفي والمفكر السياسـي والتر ليبمان: « تكمن عبقرية القائد العظيـم فـي أن يتـرك وراءه وضـعًا يمكـن التعامل معه بنجـاح ، دون التمتـع بنعمة العبقرية». تأمـل بعض الشـركات ذات الأداء العالـي، أنّ تربط المبادئ الإسـتراتيجيَّة بالرؤى ، والإحسـاس الواقعي للمشرفين العمليين.

الآن أكثر من أيّ وقت مضى

كان مــن الجميل جدًّا في الماضــي أن تمتلك مبدًأ إســتراتيجيًّا، لكنه كان بالكاد ضروريًّا، إلا إذا وجدت الشركة نفسها في وضع تجاري صــعب ومحبط، أما اليوم، فيواجه كثير من الشــركات أربع حالات في وقت واحد تجعل مبدأ الإستراتيجيَّة حاسمًا للنجاح، هي: اللامركزية، والنمو السريع، والتغير التقني، والاضطراب المؤسسي.

للأســباب المذكورة سابقًا، أصبحت اللامركزية آلية متداولة في الشركات من شــتى المنابع والأصول؛ لذا توجد حاجة إلى آلية لضمان عمل إستراتيجيّ متماسك، ولا سيَّما في حالة التكتلات المتنوعة، حيث تُكوَّنُ الإســتراتيجيَّة فــي كلِّ وحدة من وحدات الأعمــال. هناك، يمكن للمبدأ الإستراتيجي مســاعدة المديرين التنفيذيين على الحفاظ على الاتســاق، مع منح مديري الوحــدات حرية بناء إســتراتيجيَّاتهم لتلبية احتياجاتهم الخاصة، ويســاعد المبدأ الإستراتيجي أيضًا على توضيح قيمة المركز بالنسبة إلى هذه الشركات المترامية الأطراف وفي أماكن نائية؛ على ســبيل المثال: في مبدأ شركة (GE) الإستراتيجي الموجود منــذ مدَّة طويلــة، الذي ينصُّ علــى أنَّ تكون الشــركة دائمًــا الأولى أو الثانية في صناعة أساس منطقي قوي، يبين كيف يتمكن تكتل الشركات المتنوعــة من إيجاد قيمة، ولكنه لا يزال يعطي الوحدات الفردية حرية إستراتيجيَّة كبيرة.

إنَّ المبدأ الإستراتيجي أمر حاسم أيضًا عندما تشهد الشركة نموًّا ســريعًا، وفي مثل هذه الطفرات يضطر المديرون الأقل خبرة على نحو

متزايد إلى اتخاذ قرارات عقيمة بشأن قضايا قد لا توجد سابقة لها، هنا يستطيع المبدأ الإستراتيجي الواضح والدقيق أن يقدم المساعدة لمواجهة هذا النقص في الخبرة، وعادة ما يكون هذا الموقف صحيحًا بخاصة عندما تكون شركة مبتدئة تنمو بسرعة في بيئة صناعية مؤسسة جيدًا؛ على سبيل المثال: عندما بدأت شركة طيران ساوث ويست تنمو بسرعة، كان من المغري أن تقلد إستراتيجيّات منافسيها التي كانت ستفشل في نهاية المطاف لو لم يكن لديها مبدأ إستراتيجي مخصوص بها تتبعه: «تلبية حاجات العملاء في السفر لمسافات قصيرة، وبأسعار تنافسية مقارنة مع كلفة السفر بالسيارات». وفي المثل موقع آي باي الذي كان مبدؤه (التشديد على مجتمعات تداول الأعمال عبر الإنترنت) وكان بالإمكان إغراؤه، مثل كثير من أسواق الإنترنت، للتنويع في أنواع الخدمات جميعها، ولكن موقع آي باي اختار الاستعانة بمصادر خارجية لبعض الخدمات، على سبيل المثال: إدارة الصور التي يضعها الباعة على الموقع لتوضيح المواد المطروحة للمناقصات، في حين استمر في الاستثمار في خدمات مثل بيلبوينت، التي تتيح للبائعين قبول مدفوعات بطاقات الائتمان من مقدمي العروض. كفل المبدأ الإستراتيجي لشركة آي باي أن تبقى الشركة كلُّها تشدد على التداول الأساسي في الأعمال.

كان التغير التقني الهائل في العقد الماضي مكلفًا للشركات التي ليس لديها مبدأ إستراتيجيّ، فلم يحدث من قبل في مجال الأعمال التجارية أن ترافق مزيد من عدم اليقين مع التشديد العظيم جدًّا على

السرعة. لقد كان على المديرين في صناعات التقنية الفائقة على وجه الخصوص الاستجابة الفورية للتطورات المفاجئة وغير المتوقعة، وفي كثير من الأحيان كان مجموع الاستجابات عبر الشركة جميعها يؤدي في نهاية المطاف إلى تعريف مسار الشركة الإستراتيجي وتحديده؛ على سبيل المثال: تفويض شركة ديل البيع مباشرة إلى المستخدمين، يساعد على ضمان أن القرارات التي يتخذها مديرو المبيعات في مثل هذه الظروف هي إضافة إلى إستراتيجيَّة متماسكة متناسقة.

الأمر كلُّه في جملة واحدة

لخص عدد من الشركات إستراتيجيَّتها في عبارة، واستخدمتها في تعزيز العمل الإستراتيجي المتسق في أقسامها جميعها وتحفيزه.

الشركة	المبدأ الإستراتيجي
أمريكا أون لاين	التواصل مع المستهلك أولًا في أيِّ وقت، وفي أيِّ مكان.
ديل	كن مباشرًا.
آي باي	التَّشديد على موقع مجتمعات التداول.
جنرال إلكتريك	أن نكون في المركز الأول أو الثاني في كلِّ صناعة ننافس فيها.
شركة طيران ساوث ويست	تلبية حاجات العملاء في السفر لمسافات قصيرة، وبأسعار تنافسية مقارنة مع كلفة السفر بالسيارات.
فانجارد	قيمة لا تضاهى للمستثمر والمالك.
وول مارت	أسعار منخفضة، كل يوم.

أخيـرًا، يمكـن للمبـدأ الإسـتراتيجي المسـاعدة علـى توفيـر الاستمرارية في أوقات الاضـطراب التنظيمية، مثال معروف على نحو متزايد من الاضـطراب في هذه الحقبة هو التعاقب القيادي القصـير لكبـار المديريـن التنفيذييـن. يمكـن أن يحضـر الرئيسـ التنفيـذي الجديـد معـه أو معها إسـتراتيجيَّة جديدة، وليس بالضـرورة أن يكون مبدأً إسـتراتيجيًّا جديدًا؛ على سبيل المثال: عندما تولَّى جاك برينان منصـب رئيس مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي لشـركة فانجارد قبل خمس سنوات، كان التحول الإسـتراتيجي سلسًا، على الرُّغم من بعض التوتر في انتقال القيادة. لقد حافظ على المبدأ الإسـتراتيجي لشركة صـناديق الاسـتثمار المشترك (قيمة لا تضـاهى للمستثمر والمالك)، ومـن ثمَّ السـماح للمديريـن بمتابعة تحقيـق أهدافهم الإسـتراتيجيَّة مـن دون كثير من الإربـاكات التي غالبًـا ما ترتبط بتغيـرات القيادة. (للحصول على تجربتنا الخاصة مع الاضطرابات التنظيمية والمبادئ الإستراتيجيَّة، راجع الشريط الجانبي، «باين آند كومباني: دراسة حالة للمبدأ الإستراتيجي).

باين آند كومباني Bain & Company: دراسة حالة للمبدأ الإستراتيجي

تعلمت كثيراً عن المبادئ الإستراتيجيَّة في ممرات شركة باين آند كومباني، قبل عقد من الزمن، عندما كنا على شفير الإفلاس تقريبًا.

أسـس بيل باين شـركة باين آند كومباني منذ ثلاثين عامًا تقريبًا على أساس فكرة بسـيطة، لكنهـا قوية: (يجب أن يكـون منتج المستشـار نتائج للعملاء، لا للتقاريـر). ومـع مـرور الوقت، أصـبحت فكـرة تقديم النتائـج من خلال الإستراتيجيَّة مبدأ باين الإستراتيجي، وهي لا تزال حتى يومنا هذا.

يعزز هذا التوجه عملًا محددًا، كما ينبغي أن يفعل المبدأ الإستراتيجي، هذا يعني أنه -ومن بداية المهمة- عليك أن تفكِّر باستمرار في كيفية تنفيذ التوصية، ويتطلب منك هذا الأمر أيضًا أن تقول الحقيقة للعملاء، حتى لو كان ذلك صعبًا؛ لأنه لا يمكن تحقيق النتائج بالتستر على المشكلات. إضافة إلى أنَّ لهذا المبدأ الإستراتيجي طرقًا كثيرة يظهر من خلالها حقيقته: فقد كان باين يقيس أداء الشركاء دائمًا وفقًا للنتائج التي يحققونها لعملائهم، وليس فقط بحسب ما يقبضون من شركات عملائهم.

كانت هذه هي الشركة التي انضممت إليها. نمت هذه الشركة بسرعة ولسنوات عدَّة، مسترشدة طوال الوقت بمبدئها الإستراتيجي، ومنذ عقد من الزمان أو ما يزيد على ذلك قليلًا، قرر الشركاء المؤسسون استرداد أموالهم، فباعوا (30%) من الشركة لخطة خيارات أسهم الموظفين، فأثقل هذا العمل الشركاء بمئات الملايين من الدولارات من الديون، وعشرات الملايين من الدولارات من مدفوعات الفائدة. استندت هذه الخطوة التي لم يكشف تفاصيلها في البداية لنا، إلى الافتراض أنَّ الشركة ستواصل معدل نموها المألوف بمعدل (50%) في السنة، وهو أمر لا يمكن أن يستمر، وقد أصبحت الشركة كبيرة الحجم، وعندما تباطأ النمو، تكشفت التفاصيل للعيان.

واجه الشركاء غير المؤسسين خيارًا حاسمًا، وتوقع المنافسون والصحافة أننا لن نستطيع الصمود والمحافظة على بقاء الشركة، وكان المنتسبون الجدد في الشركة والعملاء في حالة ترقب. ولرواية القصة الطويلة باختصار، جلسنا حول طاولة مستديرة، وعقدنا العزم على تحويل الشركة تحولًا تامًّا، وكان المفتاح الرئيس لفعل ذلك -كما قررنا- هو الالتزام بمبدئنا الإستراتيجي.

بعد بضع سنوات، كان تمسكنا فيها بالمبدأ الإستراتيجي مؤلمًا وموجعًا، ولكن قيامنا بذلك اضطرنا إلى القيام بالمقايضات المهمة، في وحالة واحدة ونحن ما زلنا في خضم الأزمة، انسحبنا من مهمة رئيسة تعارضت مع مبدئنا.

اعتقدنا أنَّ المشـروعات التي كان العميل عاقد العزم على القيام بها لا يمكن أن تسـفر عن نتائج مهمة للشـركة. واليوم، نعتقد جميعًـا أننا لو انحرفنا عن مبدئنا في ذلك المثال، فلن نكون قد بقينا حتى هذا اليوم.

فـي الآونـة الاخيرة ، يسَّـر لنا مبدؤنا الإسـتراتيجي استكشـاف مشـروعات أخرى. فقبل سـبع سـنوات، -على سـبيل المثال- وجهنا اهتمامنـا إلى مجال استشـارات الأسـهم الخاصـة، وهـو مجـال عمـل يختلف عن خدمـة عملاء الشـركات. لقد كافحنا فـي البداية لتحقيق الفكرة، ولكن سـرعان ما أدركنا أنَّ ذلـك العمل يتفـق مع مبدئنا الإسـتراتيجي، من حيث تقديـم النتائج من خـلال الإسـتراتيجيَّة، فقـط لشـريحة العملاء الجـدد، كنا نعـرف أننا نثق بزملائنا لتشكيل مجال الممارسة للعمل باستمرار مع أهداف الشركة الأوسع نطاقًـا؛ لأنَّ المبـدأ الإسـتراتيجي كان أساسـيًّا في نظرهم، وسـاعدتنا قوة مبدئنا المشـترك على تجربة منطقة ممارسـة جديـدة ناجحة وتطويرها في نهاية المطاف. واصـل مبدؤنا السماح للشـركاء بتطوير ممارسات، وأسواق، ومصـالح جديدة بسرعة، ومن دون تمزيق الشـركة، وقد أعطانا ذلك المبدأ القدرة على التطور والتحمل.

- أوريت جاديش

المبادئ الإستراتيجيَّة في العمل

يمكن فهم المبادئ الإسـتراتيجيَّة وفوائدها بصـورة أفضـل من خلال رؤية النتائج.

المقايضات الإجبارية في شركة طيران ساوث ويست

شـركة طيران ساوث ويست؛ واحدة من قصص نجاحات صناعة السفر في الفضاء العظيمة. إنها شركة الطيران الوحيدة التي لم تخسر

في السنوات الخمس وعشرين الماضية، وارتفعت قيمة سعر السهم بما يعادل (21,000%) مـا بين عامي 1972 و1992م، بمقدار (300%) في السـنوات الخمس الماضية، وهي السـنوات التي كانت صعبة لصناعة الطيـران. لمعظـم الشـركات، كان مثـل هذا النمو السـريع سيسـبب المشـكلات؛ بسـبب قيام جحافل الموظفين الذين يتعاملون مباشـرة مـع الجمهـور بتحمل عبء صـناعة القرار مـن المديريـن التنفيذيين الأساسـيّين، وتعثرهـم بالتأكيد، ولكن في حالة شـركة طيران سـاوث ويسـت، قام العاملون على الدوام بالمقايضات تمشيًا مع مبدأ الشركة الإستراتيجي.

إنَّ عملية اتخاذ قرارات مهمة ومعقدة عن أشـياء، (مثل تصميم الشبكات، وتقديم الخدمات، واختيار خطوط سير الطيران، والتسعير، وتصـميم مقصـورة قائد الطائرة، وإجـراءات إصـدار التذاكر) هـي عمليات واضـحة ومباشرة؛ وسـبب ذلك أنَّ المفاضلة والمقايضة التي يتطلبهـا المبدأ الإسـتراتيجي واضـحة؛ على سـبيل المثـال: في عام 1983م، بدأت شـركة طيران ساوث ويست خدمة خط سير طيران نحو مدينة دنفر، وهي وجهة حركة طيران كثيفة، والتوسع المحتمل على ما يبدو معقول من حيث وجود الشركة في جنوب غرب الولايات المتحدة، ومع ذلك شـهدت شـركة الطيران وبصـورة مسـتمرة مددًا أطول من التأخير في مطار ستابلتون في دنفر مما كان عليه في أيٍّ مكان آخر، لم يكن سبب هذا التأخير الحركة البطيئة عند البوابة، ولكن بسبب زيادة وقت الانتظار على مسـارات المدرج الفرعية قبل الاسـتعداد للإقلاع،

ومدد تحليق الطائرات في الجو قبل الهبوط بسبب سوء الأحوال الجوية. كان على شـركة طيران ساوث ويسـت أن تقرر: هل النمو المحتمل من خدمة سـوق دنفر يستحق زيادة النفقات المرتبطة بالتأخير، ما سيؤثر في نهاية المطاف في ارتفاع أسعار التذاكر؟ تحولت الشركة إلى المبدأ الإسـتراتيجي: هل سـتكون الشـركة قادرة علـى الحفاظ على أسـعار تنافسـية مقارنة مع كلفة السفر بالسيارات؟ على نحو واضح -في دنفر على الأقل- هذا غير ممكن؛ لذا انسـحبت شـركة طيران ساوث ويست من مطار ستابلتون بعد ثلاث سنوات من افتتاح الخدمة هناك، ولم تعد إلى تلك المنطقة بتاتًا بعد ذلك.

اختبار تنفيذ العمل في (AOL)

يكمن جزء كبير من قدرة (AOL) على التحرك حتى الآن بسرعة، عبـر أمكنـة غيـر مطروقة من قبـل في ممارسـتها اختبـار التحركات المحتملة بالمعايرة مع مبدئها الإسـتراتيجي، حيث يستطيع الموظفون الذين يرون فرصًـا جذابة سـؤال أنفسـهم: هل اغتنام واحـدة أو أكثر من تلك الفرص سـيؤدي إلى تواصل أعمق مع المستهلك أو توزيع أوسع نطاقًا؟ على سـبيل المثال كاثرين بوريشـتنك؛ مديرة التعامل المباشر مع الجمهور التي أصـبحت رئيسـة البرمجة في (AOL)، لاحظت قبل سـنوات عدَّة زيادة في النشـاط، ولنسـمِّها تواصـل المسـتهلك، حول مجلدات النشـرات العامة التي أُنشـئت على الموقـع من قبل اثنين من محللي الأسـهم غير المعتمدين ومشـتركين (AOL). عرضت كاثرين على المحللين فرصـة إنشـاء موقع مالي مخصـوص بهم، الذي أصبح

يعرف بخدعة موتلي (شركة الوسائط المتعددة الخدمات المالية التي توفر حلـولًا مالية للمسـتثمرين بمختلف الأوراق المالية، والاسـتثمار، والتمويـل الشخصـي،) حيث أصـبحت نقطة تواصـل ومعلومات لقيام المستثمرين بتفعيل صفقاتهم بأنفسهم.

يمتـد المبـدأ الإسـتراتيجي لأمريكا أون لايـن (AOL) إلى أبعد من ذلك في عمق المنظمة، فقد شـملت مئات من عمليات الاسـتحواذ والصـفقات التـي قامت بهـا (AOL) في السـنوات القليلة الماضـية كثيرًا من الموظفين، في حين يتَّخذ كبار الضـباط القرارات النهائية، ويتفحَّصـ الموظفـون على أرض الواقـع الفرص السـانحة في المقام الأول بالمقارنة مع مبدأ الشركة الإستراتيجي.

إضـافة إلى ذلك، وعلى الرُّغم من تصـميمها من قبل المسـتوى العلوي في الشـركة، تُنفَّـذُ جهود التكامل التي تلي الاسـتحواذ من قبل مجموعة من المديرين الذين يتأكدون من امتثال الخطط لمبدأ الشركة الإستراتيجي. يقول كين نوفاك؛ نائب رئيس تايم وارنر و(AOL): «لقد نجحنا، سـواء في عقد الصـفقات أو في عمليات التكامل؛ لأنَّ عملياتنا في الاستحواذ كانت جميعها مدفوعة بسبب تشديدنا على كيفية تواصل عملائنا واتصالهم».

يعـزز اندمـاج أمريكا أون لايـن (AOL) مع تايم وارنر الضـخم بوضوح مبدأ (AOL) الإسـتراتيجي، وهو التَّواصل مع المستهلك (في أيِّ وقت، وفي أيِّ مكان) من خلال إضـافة نقطة اتصال تلفازيّة أو كَبْلٍ يسـهل الوصول إلى نقطة الاتصـال بشركة الإنترنت الحالية عن طريق

الهاتـف الموصـول بأجهزة الحاسـوب الشخصـية. إنَّ هـذا الاندماج الذي سـوف يشـمل المئات مـن الموظفين الذي يصـنعون الآلاف من القـرارات وينفذونها، قد يكون الاختبار النهائي لمبدأ أمريكا أون لاين الإستراتيجي.

التجريب ضمن حدود فانجارد

إنَّ مجموعة فانجارد التي تدير أصـولًا رأسمالية تقدر بخمس مئة وخمســة وستين بليون من الدولارات الخاضعة للإدارة، أصبحت بهدوء العملاق في صناعة صناديق الاستثمار المشترك. إنَّ ميزة إستراتيجيَّة الشـركة هـي في قدرتها علـى الاسـتجابة لما تعجز عنه قـدرة معظم صناديق الاستثمار المشترك في التغلب على السوق، وغالبًا بسبب كلفة الأنشطة التسويقية، والنفقات العامة، والمعاملات المتكررة. ولمواجهة هذه الصعاب، تثبط فانجارد المستثمرين من القيام بصفقات متكررة، والحفـاظ على كلف النفقات العامة المخصوصـة بهـا، وكذلك نفقات الإعلان أقل بكثير من متوسط نفقات الإعلان في الصناعة، فهي تمرر الفورات مباشـرة للمسـتثمرين، ولأنَّ فانجارد شركة صناديق استثمار مشتركة وليست شركة مساهمة عامة، فإنَّهم هم أصحاب الصندوق.

في حين أنَّ إسـتراتيجيَّة مؤسسـي فانجارد وعلى مدى سـنوات، لم تتواصل على نطاق واسع مع الموظفين، ونتيجة لذلك كانوا غالبًا ما يقترحون مبادرات لم تكن متوافقة مع إسـتراتيجيَّة الشركة الأساسية. يقول جاك بريتان: يدخل مديرو المسـتوى المتوسط إلى مكاتبهم وهم يتأبَّطون الصحيفة قائلين: انظروا ماذا فعلت شركة فيدلتي للصناديق

المشـتركة للتّوّ، ماذا لو فعلنا الشـيء نفسـه؟ لم يكن واضـحًا لهم أنَّ إستراتيجيَّة فانجارد كانت مختلفة جدًّا عن تلك التي تمتلكها منافستها، التي نفقاتها مرتفعة، وليست مملوكة للطرفين، فقد استثمرت فانجارد على مر السنين طاقة كبيرة في صياغة المبدأ الإستراتيجي واستخدامه لنشر إستراتيجيَّة الشركة، والآن وبسبب فهم الموظفين للإستراتيجيَّة، تثق الإدارة العليا بهم لبدء التحركات من تلقاء نفسها.

دعنـا ننظر في اسـتجابة فانجارد لاتجاه رئيس فـي توزيع أموال صـناديق التجزئـة: حيـث أدَّى هـذا الاتجـاه إلـى ظهور قناة تواصـل مباشـرة. أظهرت مسـوحات الصـناعة رغبة معظم المسـتثمرين في الوصول إلى حسـاباتهم عبر الإنترنت، وأنَّ تجار التبادل عبر الإنترنت أكثر نشـاطًا من التجار خارجه؛ لذلـك اختارت فانجارد دمج الإنترنت فـي خدمتهـا بطريقة تعـزز إسـتراتيجيّتها فـي الحفاظ علـى نفقات منخفضة: وبصورة أساسية، تتيح للعملاء الوصول إلى حساباتهم عبر الإنترنـت، ولكنها تحدُّ من التداول عن طريقه، وتجدر الإشـارة إلى أنَّ أفكار فانجارد الأصـلية لمبادرات العمل من خلال الإنترنت، ومن ذلك المشـروعات في وقت مبكر مع (AOL)، كانت تصوُّرات الموظفين في الخطوط الأماميَّة، وليس كبار المسؤولين التنفيذيين.

يقول بريـنان: إنَّ مبدأ الشركة الإستراتيجي يؤثر في عملية الإدارة كلهـا، ومـن ذلك التوظيـف، والتدريـب، والأداء والتقييـم، والحوافز. وأيضًـا، أشـار أيضًـا إلى فائدة خفية من وجود مبدأ إستراتيجي قوي بقوله: تصبح أكثر كفاية، ويمكن العمل مع فريق إدارة أكثر مرونة؛ لأنَّ للجميع الهدف نفسه.

إنشاء المبدأ الإستراتيجي

يأتـي كثير من الأمثلة الأفضـل علـى المبادئ الإسـتراتيجيَّة من الشـركات التـي أُسِّيسـت عليهـا، وهي شـركات مثـل آي بـاي، وديل، وفانجارد، وشركة طيران ساوث ويست، ووول مارت (أسعار منخفضة، كل يوم). لقد تبنى مؤسسـو تلك الشركات مبدأً مرشدًا واضحًا لخَّص جوهر ما يمكن أن تصـبح عليه إسـتراتيجيَّة العمل الشاملة، واجتذبوا مسـتثمرين يؤمنون بتلـك المبادئ، وعيَّنـوا موظفين اسـتثمروا فيها، واستهدفوا زبائن أرادوا وجودها.

إنَّ قـادة الشـركات المتعـددة الجنسـيات منـذ أمد بعيـد، مثل شـركة جنرال إلكتريك، وضـعت مبدأهـا الإسـتراتيجي عند منعطف حرج: إذ إنَّ زيادة تعقيد تلك الشـركات يهدِّد بتشـويش الأولويات على الخطوط الأماميَّة في التعامل مع الجمهور، ويحجب الجوهر الذي يميز إستراتيجيَّتها عن إستراتيجيَّة منافسيهم، ويجعله غامضًا.

إنَّ الشـركات التـي تقع فـي هذه الفئـة الثانية، والتـي تمثل أكثر الشـركات التـي مـن المحتمـل أن تفكر في إيجـاد مبدأ إسـتراتيجي، سـتواجه ممارسـات ملحـة، وربمـا لم يكـن مفاجئًـا أن تحديد جوهر إسـتراتيجيَّتك التي يمكن أن تُحوَّل إلى عبارة بسـيطة لا تنسى، ليست بالمهمة السـهلة. إنها تشـبه قليلًا علم تركيب الشـركات: المبدأ الذي يجـب أن يعـزل ويتعرف التركيب الأساسـيّ المكافئ لتركيب الشـركة الـذي يميز شـركتك عـن منافسـيها، وهذا يشـبه إلى حدٍّ مـا تحديد ما نسـبته (2%) من الحمض النـووي الذي يميِّز تركيب الإنسـان عن تركيب القرد، أو حتى أكثر صعوبة وأكثر عرضة، ما يعادل (0.1%) من الحمض النووي الذي يميِّز كل إنسان عن غيره.

توجد طرق مختلفة لتحديد العناصــر التي يجب التعرف إليها في المبدأ الإســتراتيجي، ولكن يجب الأخذ في الحسبان على نحو دائم أنَّ إستراتيجيَّة الشركات تمثل خطة تخصيص الموارد الشحيحة على نحو فاعل لتحقيق ميزة تنافســية مســتدامة، ويحتاج المدير ســؤال نفسه: كيف تخصــص شــركتي هذه المــوارد لإيجــاد القِيمــة بطريقة فريدة من نوعها، حيث يمكن تمييز شــركتي عن المنافســين؟ حاول تلخيص الجواب في عبارة وجيزة تبرز جوهر نقطة شركتك في التمايز.

عندما تُصــاغ هــذه الفكرة بعبــارة، يُختبر المبدأ الإســتراتيجي عندها من حيث طبيعة ديمومته. هل سيشــمل هذا المبدأ ما كنت تنوي فعلــه في الثــلاث أو الخمس ســنوات القادمــة، أم إنه ســيغتنم مزيدًا مــن الجوهــر الدائم؛ الشــفرة الوراثية المخصوصــة بتمايز الشــركة التنافســي؟ ثم اختبر المبدأ الإستراتيجي من حيث قوته في التواصل. هل هو واضــح، موجز، ويسهل تذكره؟ وهل ستشعر بالفخر لكتابته على جانب الشاحنة، (ووول مارت يفعل ذلك)؟

أخيــرًا، اختبر قدرة المبدأ على تعزيز العمل وتوجيهه، وعلى وجه الخصــوص، هل يمتلك سمات المبدأ الإستراتيجي الفاعل الثلاث. هل سيســهل المقايضات؟ وهل ســيخدم بصــفته اختبارًا لحكمة تحركات معينة للأعمال، ولا سيَّما تلك التي قد تعزز أرباحًا على المدى القصير الأجل على حســاب إســتراتيجيَّة طويلة الأجل؟ وهل يضع الحدود التي يســتطيع الموظفون الشــعور بالحرية في التجربة على الرُّغم من وجود تلك الحدود؟

بســبب أهميَّة الحصــول علــى المبدأ الإســتراتيجي المناســب، مــن الحكمــة جمــع التغذية الراجعــة عن هذه الأســئلة مــن المديرين

التنفيذيين، والموظفين الآخرين، خلال مدَّة التجربة، وعندما تصبح مقتنعًا وراضـيًا أنَّ بيان المبدأ دقيق ومقنع، فعمِّمه في أقسام المنظمة جميعها.

بطبيعة الحال، ولأنَّ الإستراتيجيَّة الرائعة لا قيمة لها ما لم تُنفَّذ، كذلك المبدأ الإستراتيجيَّة القوي لا جدوى منه ما لم يتَّسم بالتَّواصل على نحو فاعل، فعندما يتحدث الرئيس التنفيذي جاك ويلش عن مواءمة الموظفين في إستراتيجيَّة وَقِيَم GE، فإنه يؤكد الحاجة إلى الاتساق، والبساطة، والتكرار، فالنهج ليس مبهرجًا ولا معقدًا، لكنه يحتاج إلى انضباط تامّ، ويمكن أن يكون أكثر أهميَّة. لقد أيَّد ويلش ذلك على نطاق واسع؛ لأنَّ (GE) في (المركز الأول أو المركز الثاني من حيث إنَّ الموظفين ليسوا الوحيدين الذين يجب أن يحفظوا المبدأ عن ظهر قلب، ولكن يجب أن يكون معظم كتاب الأعمال، وطلاب ماجستير إدارة الأعمال، والمديرين في شركات أخرى قادرين على حفظه أيضًا).

متى تكون إعادة النظر ضروريَّة؟

لا توجد إستراتيجيَّة أزليَّة، ولا يوجد مبدأ إستراتيجي أزليٌّ أيضًا، حتى عناصر إستراتيجيَّتك تتغير، ولكن من المرجح أن يبقى الجوهر على حاله؛ لذا قد تتحول إستراتيجيَّتك بصورة كبيرة مع تغير التركيبة السكانية للعملاء وتغير احتياجاتهم، وقد تحتاج إلى تعديل في ضوء تغير النفقات المخصوصة بالشركة والأصول مقارنة مع تلك التي يملكها المنافسون، فنصف عمر الإستراتيجيَّة يتناقص، وينبغي

إعادة النظر بصورة عامة في الإستراتيجيَّة كلَّ ربع عام وتحديثها كلَّ عام. ولكن في حين أنه يستحق إعادة النظر في المبدأ الإستراتيجي الخاص في كلّ مرة تعيد النظر في الإستراتيجيَّة، فمن المرجح أنه سيتغير فقط عندما يوجد تحول كبير في الاقتصاد والفرص الأساسية في السوق التي تسببها؛ ومثال ذلك: التشريعات الجديدة، أو التقنية الجديدة كليًّا، أو تغير نموذج الأعمال.

وحتى في ذلك الحين، قد يحتاج المبدأ الإستراتيجي الخاص إلى بعض التنقيح فقط أو التوسع، فقد حُسِّن مبدأ إستراتيجيَّة (GE)، ولكنه لم يُسْتَبْدَلْ، منذ أن وضعه ويلش عام 1981م. وفي المثل، يحتاج مبدأ (AOL) الإستراتيجي إلى التوسيع، ولكن ليس بالضرورة التخلي عنه، بعد اندماجها مع شركة تايم وارن. وفي نهاية المطاف، يحتاج المبدأ الإستراتيجي للشركة المدمجة أيضًا إلى تجسيد أهميَّة الجودة العالية والمحتوى ذي الصلة، وهي السمة المميزة لتايم وارنر.

تتخذ شركة فانجارد خطوات واضحة لضمان أنَّ الاتجاه الذي يبينه المبدأ الإستراتيجي يبقى محدَّثًا وفاعلًا؛ على سبيل المثال: لعب دور (محامي الشيطان) عملية داخلية، حيث ينقسم المديرون إلى مجموعات لنقد القرارات السابقة والدفاع عن السياسات الحالية. حديثًا، أعادت المجموعة النظر في اثنتين من السياسات الإستراتيجيَّة الرئيسة، هما: حظر فتح فروع جديدة، ومنع اكتساب شركات إدارة الأموال، وبعد مناقشة مستفيضة، بقيت السياسات على حالها. وفقًا لبرينان؛ الرئيس التنفيذي: في بعض الأحيان، تكمن أكبر قيمة (في

إعادة النظر في المبدأ الإستراتيجي) لإعادة تأكيد ما نقوم به فعلًا. وفي الوقت نفسه، كان لفانجارد عملية تحديد متى تكون الحاجة إلى التغيير.

المبادئ الأساسية

يستشهد المديرون التنفيذيون المشاركون في المسح السنوي الذي يجريه باين مرارًا عن فائدة أدوات الإدارة على نحو متكرر على الدور الرئيس الذي يمكن أن يقوم به بيان الرسالة في نجاح الشركة. نحن نتفق على أنَّ بيان الرسالة أمر حاسم في نشر قيم الشركة، وبناء ثقافة مؤسسية قوية، ولكنه يترك فجوة كبيرة في المحافظة على التواصل الإداري في الشركة، وعلى القدر نفسه من أهميَّة بيان الرسالة الذي ينشر إستراتيجيَّة الشركة، تأتي أهمية المبدأ الإستراتيجي.

إنَّ قدرةَ العاملين المباشرين مع الجمهور على تنفيذ إستراتيجيَّة الشركة دون إشراف مركزي أمرٌ حيويٌّ لتغيير التقنية المتصارع، ولنمو الشركات بسرعة لتصبح لامركزية على نحو متزايد، ولدفع مثل هذا السلوك، تحتاج الشركة إلى منح الموظفين الحرية الواسعة المناسبة؛ لتشجيع سلوك المغامرة لمواءمة مبادرات الموظفين مع إستراتيجيَّة الشركة.

في حين أنَّ ذلك ليس بالمقارنة المثالية؛ فدستور الولايات المتحدة في بعض المجالات مثل المبدأ الإستراتيجي، إنّه يجسد جوهر (إستراتيجيَّة) الدولة؛ لضمان الحرية والعدالة لمواطنيها جميعهم،

في حين يهيئ التوجيه للقائمين على إعداد القوانين واللوائح التي تنفذ الإســتراتيجيَّة. وبينما لا يوجد لدى إســتراتيجيَّة أيِّ شــركة قلب يفعم بالحرية والعدالة، كذلك تكون عناصــر الإســتراتيجيَّة الفاعلة مركزية لنجــاح الشــركة، مثلما تكون تلك المفاهيم أساسًــا لازدهــار الولايات المتحدة، وفي كلا الحالين لن يتحقق النجاح ما لم تُعَمَّمِ الإستراتيجيَّة الأساسية على نطاق واسع وفاعل.

* * *

تحويل إستراتيجيَّة عظيمة إلى أداء عظيم

مايكل سي. مانكنز وريتشارد ستيل

قبل ثلاث سنوات، أمضى فريق القيادة في شركة كبرى للتصنيع أشهرًا في وضع إستراتيجيَّة جديدة لفرع أعماله في أوروبا، فعلى مدى نصف العقد السابق دخل ستة منافسين جدد السوق، واستخدم كلٌّ منهم أحدث تقنية تصنيع لتخفيض الكُلْفة وخفض الأسعار لكسب حصة في السوق. تدهور أداء وحدة العمل الأوروبية، التي كانت في يوم ما جوهرة تاج محفظة الشركة، إلى درجة أنَّ الإدارة العليا فكَّرت جديًّا في التخلص منها.

ولتغيير مسار العملية، أوصى فريق الوحدة القيادة (بحلول إستراتيجيَّة) جديدة وجريئة جدًّا، من شأنها الاستفادة من ثبات قاعدة الأعمال لدفع عجلة النمو في السوق، بعد تمويل الخدمات والمعدات. كانت التوقعات المالية واعدة ومثيرة، فقد وعدت الإستراتيجيَّة باستعادة مركز الأعمال والعوائد والنمو. ولوقعها المؤثر، وافقت الإدارة العليا بسرعة على الخطة، ووافقت أيضًا على تقديم الموارد المطلوبة جميعها لوحدة الأعمال؛ لجعل التحول واقعًا ملموسًا.

ومــع ذلك، لــم يرقَ أداء الوحــدة إلى أيٍّ درجة قريبــة مما توقعه فريــق الإدارة، بُقيت العوائد في حينها أفضــل مــن ذي قبل، أقل بكثير من كلفة الشــركة على رأس المال، ولم تتحقق الإيرادات والأرباح التي كان يتوقعهــا مديرو الخدمات والتمويل، ولا يــزال موقف كلفة الأعمال التجارية متخلفًا عن المنافسين الرئيسيين.

فــي ختــام المراجعة الأخيــرة ولمدة نصــف يوم، لإســتراتيجيَّة الأعمــال وأدائهــا، بقيــت المديــرة العامة للوحــدة متمســكة بموقفها وتعهــدت بالمضــي قدمًــا، قالــت: إنَّ كلَّ شــيء مرهــون بالتنفيــذ، إنَّ الإستراتيجيَّة التي نسعى إلى تحقيقها هي الإستراتيجيَّة الحقة، ولكننا فقط لم نقدم الأرقام الصحيحة، كل ما علينا القيام به هو العمل بجدٍّ، وذكاء أكثر.

لم يكن الرئيس التنفيذي للشــركة الأم متيقنًا من ذلك، وتساءل: هل يمكن أن يكون الأداء الضعيف للوحدة نتيجة إستراتيجيَّة خطأ أكثر من التنفيذ الهزيل؟ والأهم من ذلك، ما الذي عليه فعله للحصول على أداء أفضــل من الوحدة؟ هل يجب أن يفعل ما أصــرَّ عليه المدير العام والبقاء في الميدان، موجهًا جهود الشــركة بكثافة إلى التنفيذ، أم عليه تشــجيع فريــق القيادة على استقصــاء خيارات إســتراتيجيَّة جديدة ؟ وإذا كان التنفيذ هو المشــكلة، فما الذي عليه فعله لمســاعدة الأعمال التجارية على تحسين موقفها؟ أم هل عليه تقليص خسائره وبيع وحدة الأعمــال؟ غادر فريق مراجعــة الأعمال محبطًا، وغير متأكــد بتاتًا أنَّ وحدة الأعمال ستكون في أي وقت قادرة على تقديم الأداء الذي توقعته خطة المديرين الإستراتيجيَّة.

إنْ تحدثت مع أيٍّ رئيس تنفيذي، فمن المحتمل أن تسمع إحباطات مماثلة؛ فعلى الرُّغم من الوقت والطاقة الهائلة التي تخصص لتطوير الإستراتيجيَّة وتنميتها في معظم الشركات، فإنَّ كثيرًا منها لديها القليل لإظهار هذا الجهد، وتشير بحوثنا إلى أنَّ الشركات في المتوسط تقدم ما قيمته (63%) فقط من الأداء المالي الذي وعدت به إستراتيجيَّاتها، والأسوا من ذلك أنّ أسباب هذه الفجوة بين الإستراتيجيَّة والأداء كلها غير مرئية للإدارة العليا. ثم يقوم القادة باستعمال الأدوات غير المناسبة في محاولاتهم تحويل الأداء وتحسينه، ويلحون على تحسين التنفيذ، في حين أنَّهم فعلًا في حاجة إلى إستراتيجيَّة أفضل، أو يختارون تغيير الاتجاه عندما ينبغي أن تشدد الشركة على التنفيذ، والنتيجة: طاقة مهدورة، ووقت ضائع، وضعف أداء متواصل.

ولكن، يظهر بحثنا أيضًا مجموعة مختارة من الشركات عالية الأداء، التي تمكنت من ردم الفجوة بين الإستراتيجيَّة والأداء عن طريق تحسين التخطيط والتنفيذ، ومن أمثلة هذه الشركات: باركليز، سيسكو سيستمز، وشركة داو كميكال، و3M، وشركة روش ,Barclays Cisco Systems, Dow Chemical, 3M,Roche، على سبيل المثال لا الحصر، حيث طورت هذه الشركات خططًا واقعية تقوم على أساس متين في الاقتصاد الكامن في أسواقها، ثم استخدام تلك الخطط في دفع التنفيذ. إضافة إلى أنه من غير المحتمل أن تتسبب عمليات التخطيط والتنفيذ المنضبطة في مواجهة عجز الأداء الفعلي، وإذا حصل مثل هذا العجز فعلًا، فستمكنها عملياتها من معرفة الأسباب

بســرعة، واتخــاذ إجراءات تصــحيحية . وفي حين أنّ ممارســات هذه الشركات واسعة النطاق، التي تتراوح ما بين صور فريدة من التخطيط وعمليات متكاملة لنشر الموارد وتتبعها، تشير تجربتنا إلى أنه بالإمكان تطبيق هذه الخطط والممارســات من قبل أيِّ وحدة أعمال للمســاعدة على بناء خطط كبيرة وتحويلها إلى أداء رائع.

الفكرة باختصار

تقدم إستراتيجيّات معظم الشركات (63%) فقط من القِيمة المالية التي تعد بها. لماذا؟ يعود السبب إلى إصرار القادة على التنفيذ الأفضل، في حين أنَّهم حقًّا في حاجة إلى إســتراتيجيَّة أسلم. أو إنهم يصوغون إستراتيجيَّة جديدة، في حين يكون التنفيذ هو نقطة ضعفهم الحقيقي.

كيف يمكــن تجنب هذه الأخطــاء؟ يجب النظر إلى التخطيط الإســتراتيجي والتنفيــذ بأنَّهمــا وحــدات مرتبطــة لا ينفصــل بعضــها عن بعضــ ، ثم ترفع التوقعات لكليهما في وقت واحد. ابدأ بتطبيق سبع قواعد واضحة لا تحتاج إلى أيِّ إيضــاحات، منها: الحفاظ على إســتراتيجيَّتك بســيطة وملموسة، واتخاذ قرارات تخصــيص الموارد في وقت مبكر من عملية التخطيط، ورصد الأداء على نحو مستمر كلما طبَّقت خطتك الإستراتيجيَّة.

وباتبــاع هذه القواعد، تســتطيع تقليل احتمال وجود تراجع فــي الأداء. وحتى لو كانت إســتراتيجيّتك لا تزال متعثرة،فيمكنك وبســرعة تحديد أكان الخطأ فــي الإســتراتيجيَّة نفســها، أم فــي متابعــة خطتــك، أم في عمليــة التنفيذ؟ مــا الفوائــد؟ تجــري التصــويبات في منتصــف الطريــق وعلى الفــور، وكما اكتشــفت الشــركات عالية الأداء مثل سيسكو سيستمز، وشــركة داو كميكال، وشــركة 3M، ستكتشــف أنَّ بإمكانــك تعزيــز أداء شــركتك المالــي ورفعــه من (60%) إلى (100%).

الفجوة بين الإستراتيجيَّة والأداء

فـي خريـف عـام 2004م، قامـت شـركتنا ماراكـون وشـركاه Marakon Associates، بالتعـاون مـع وحدة الإيكونوميسـت للمعلومات The Economist Intelligence Unit، باسـتطلاع شمل كبار التنفيذيين من مئة وسـبع وتسعين شـركة حول العالم، تتجاوز مبيعاتها خمس مئة مليـون دولار، كان هدفنـا تعرُّف كيفية تحويل تلك الشـركات الناجحة إسـتراتيجيّاتها إلـى أداء، وعلى وجه التحديد مـدى فاعليتها في تلبية التوقعات المالية المنصـوص عليها في خططها الإستراتيجيَّة، وعندما تقصر تلك الإستراتيجيَّات في تنفيذ الأداء، ما الأسباب الأكثر احتمالًا، وما الإجراءات الأكثر فاعليَّة في سدِّ الفجوة بين الأداء والإستراتيجيَّة؟ كانت النتائج التي توصلنا إليها كاشفة ومثيرة للقلق.

في حين يتنافس المديرون التنفيذيون الذين شـملهم الاستطلاع في أسـواق، ومنتجات، ومناطق جغرافية مختلفة جدًّا، فإنّهم يشتركون فـي كثير من المخـاوف حول التخطيـط والتنفيذ، وفـي الواقع العملي يكافحـون جميعهـم مـن أجل إنتـاج توقعـات الأداء المالـي لخططهم طويلـة المدى، إضـافة إلـى ذلك، تجعـل العمليات التي يسـتخدمونها في تطوير الخطط ورصـد الأداء من الصـعب أن نتبيـن أكانت الفجوة بيـن الإسـتراتيجيَّة والأداء تنبـع مـن سـوء التخطيـط، أم مـن سـوء التنفيـذ، أم مـن كليهمـا، أم ليـس من كليهمـا؟ وعلى وجـه التحديد، اكتشفنا ما يأتي:

الشركات نادرًا ما تتبع الأداء مقارنة بالخطط طويلة المدى

مـن تجربتنـا، وجدنا أنَّ أقلَّ مـن (15%) من الشـركات تمارس عـادة مقارنة نتائـج الأعمال مع الأداء بحسـب التوقعات لكلِّ وحدة في الخطط الإسـتراتيجيَّة التي وُضِـعَتْ في السنة السـابقة، ونتيجة لذلك لا يسـتطيع المديـرون الكبار معرفـة أكانت التوقعات التـي تكمن وراء قرارات اسـتثمار رأس المال ومحفظة إستراتيجيَّتهم تتوقع بأي طريقة الأداء الفعلـي؟ والأهم من ذلك، إنَّهم يخاطرون بتضـمين الانفصـام بين النتائج والتوقعات في قرارات الاسـتثمار في المستقبل. في الواقع، قد تسـاعد حقيقة أنَّ عددًا قليلًا من الشـركات يرصد على نحو متكرر الأداء الفعلي مقابل الأداء المُخَطَّط له – على تفسـير سـبب ضخِّ عدد كبير من الشـركات أموالًا كبيرة، والاسـتمرار في تمويل إستراتيجيَّات خاسرة، بدلًا من البحث عن خيارات جديدة وأفضل.

تطبيق الفكرة

سبع قواعد لتنفيذ ناجح للإستراتيجيَّة:

- **أبقها بسيطة.** تجنب المبالغة في وصف الأهداف الكبيرة، وبدلًا من ذلك صـف بوضوح ما ستقوم به شركتك وما لن تقوم به. مثال: قال التنفيذيون فـي العملاق الأوروبي للأعمال المصـرفية الاسـتثمارية باركليز كابيتال: إنَّهم لن يتنافسوا مع المصارف الاستثمارية الكبيرة في الولايات المتحدة، أو في أي من شـرائح أسـواق الأسهم غير المربحة، وبدلًا من ذلك وضعوا باركليز في خدمة حاجة المستثمرين المتزايدة إلى دخل ثابت.
- **تحـدَّ الافتراضـات.** تأكَّد أنَّ الافتراضـات المتضـمنة في إسـتراتيجيَّتك طويلة الأمد تبيِّن خطط اقتصـاديات السـوق الحقيقي، وأداء مؤسسـتك الفعلي نسبة إلى المنافسين.

مثـال: كلف تكتـل تايكو Tyko المتعثـر فرقًا متعـددة الوظائف في كل وحـدة أعمـال لتحلِّـل على نحو مسـتمر ربحية أسـواقها، وعروضـها، ونفقاتها، وسـعر مواقعها نسبة إلى المنافسين. كانت الفرق تجتمع مع المسؤولين التنفيذيين في الشركات مرة كلَّ أسبوعين لمناقشة النتائج التي توصـلوا إليها، وولدت عملية التجديد خططًا أكثر واقعية وأسهمت في تحول تايكو المثير.

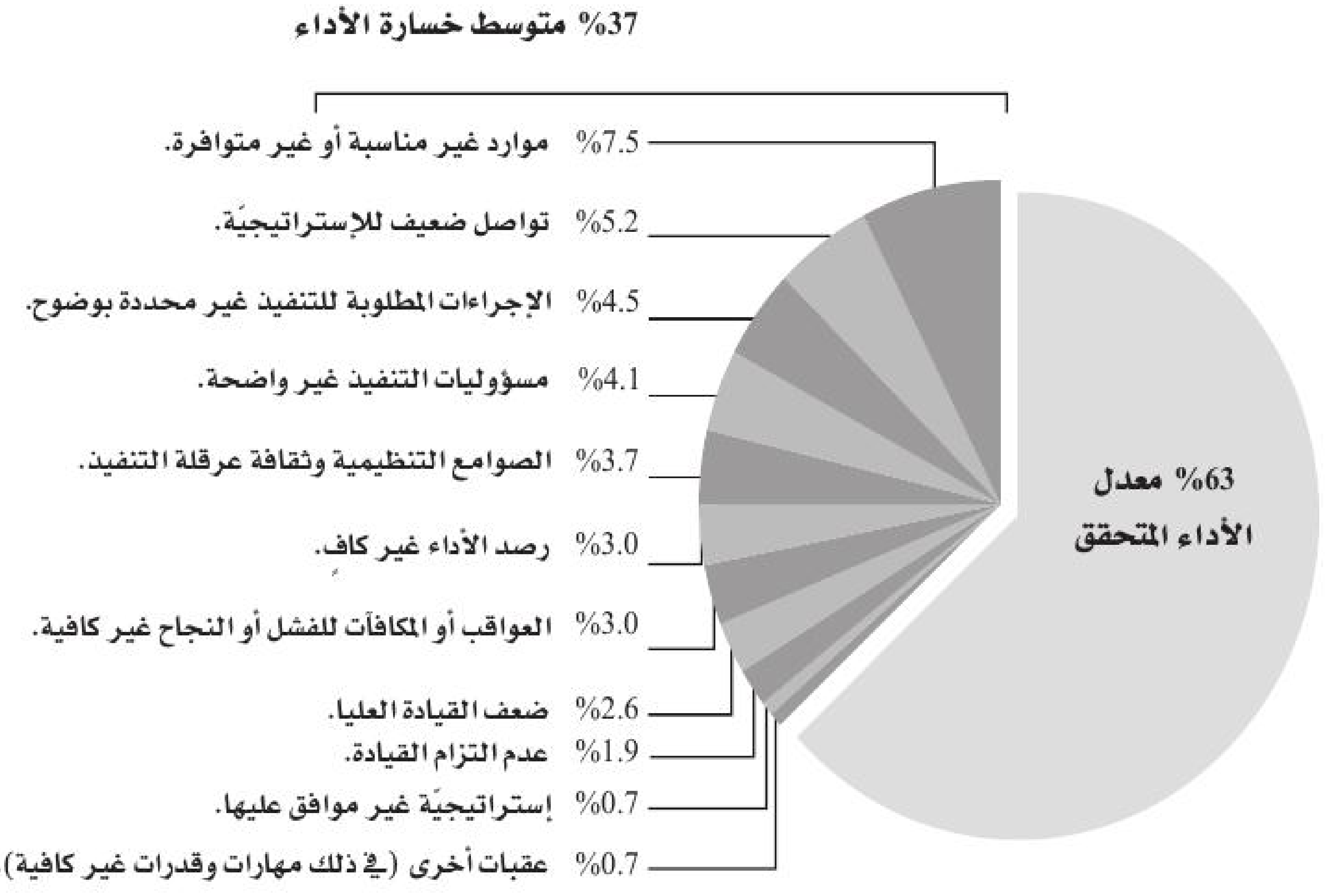
- **استخـدم اللغة نفسها**. يجب على قادة الوحدات وإسـتراتيجيَّة الشركات، والتسـويق، وفرق التمويـل أن تتفق على إطار مشـترك لتقييم الأداء؛ على سـبيل المثال: تسـتخدم بعض الشـركات عالية الأداء القياس في تقدير حجـم تجمـع الأرباح المتاحة في كلٍّ من الأسـواق التي تخدمها الشـركة، واحتمالات نمو هذه التجمعات، وحصة الشركة المرجحة من هذا التجمع، آخذًا في الحسـبان حصـة الشـركة في السـوق وربحها. وباستخدام نهج مشترك، يتوافق المديرون التنفيذيون بسهولة على التوقعات المالية .
- **ناقش نشـر الموارد في وقـت مبكر**. تحد وحـدات الأعمال في تحديد ما سيحتاجون إليه من الموارد الجديدة اللازمة لتنفيذ إستراتيجيَّتهم. وبطرح أسئلة مثل: ما سرعة نشرك لقوة المبيعات الجديدة؟ و: ما سرعة استجابة المنافسين لذلك؟ حينئذٍ، تستطيع إنشاء خطط توقعات أكثر جدوى.
- **حـدِّد الأولويـات**. يتطلـب تقديـم الأداء المخطـط عـددًا قليـلاً مـن الإجراءات الرئيسـة المتخذة في الوقت المناسب، والطريقة الصحيحة. اجعـل الأولويـات الإسـتراتيجيَّة واضـحة؛ كـي يعلـم الجميـع علـى مـا سيشدِّدون.
- **ارصـد الأداء علـى نحـو مستمـر**. تتبع النتائج في الوقـت الواقعي مقارنة بخطتك، أعد افتراضات التخطيط وتخصيص الموارد كلما دعت الحاجة إلى ذلك، عندئذٍ ستعالج العيوب في خطتك وفي تنفيذها، وتتجنب الخلط بين الاثنين.

- **طـور قـدرة التنفيـذ.** لا توجـد إسـتراتيجيَّة أفضـل مـن الأفـراد الذين سينفذونها. اجعل عملية اختيار المديرين وتطويرهم من أولى الأولويات.

  مثـال: تقـع على عاتـق فـرق كبـار المسـؤولين التنفيذيين مسـؤولية التوظيـف فـي المسـتويات جميعها. حيـث يختبر كلٌّ عضـو في الفرق الموظفيـن المحتملين بحسـب العضـو الآخر، ويُعَزِّزُ الأعضـاء الجدد لمواهبهـم في التنفيذ المتفـوق، ولكن لا يُعاقب المتفوقـون إذا دخلت أعمالهم أسواقًا جديدة وكانت عوائدها الأولية متدنِّية.

حيث يذهب الأداء

يُبَيِّنُ هذا المخطط متوسـط فقدان الأداء المقدر بحسب أهميَّة التصنيفات التي وفرها لنا المديرون في استطلاعنا لأعطال معينة في عمليتي التخطيط والتنفيذ.



نادرًا ما تتوافق نتائج سنوات عدّة مع التوقعات

عندما تتبع الشـركات الأداء نسـبة إلى التوقعـات على مدى عدد من السـنوات، عادة ما تظهر صورة وصـفها أحد عملائنا حديثًا بأنها سلسـلة من (السـتائر المعدنية القطرية) حيث تشـبه توقعات أداء كلّ سـنة بمفردهـا، النّظر إلى قطع سـتائر معلقـة بعضـها بجانب بعض قطريًّا. (انظر: ستائر الأعمال المعدنية). وإذا كانت الأمور تسير على نحـو جيد إلى حدٍّ معقول، قد تكون نقطة بداية كل سـنة جديدة، قطعة معدنيـة، أعلى قليـلًا من نقطة انطلاق العام السـابق، ولكـن نادرًا ما يطابق الأداء السابق المتوقع، والمعنى الضمني واضح: أداء ضعيف كلَّ عام مقارنة مع الخطة.

إنَّ ظاهـرة السـتائر المعدنية توجـد عددًا من المشـكلات ذات الصـلة. أولًا، لأنَّ التوقعات المالية للخطة لا يمكن الاعتماد عليها، فإنَّ الإدارة العليا لا تستطيع ربط موافقة رأس المال بالتخطيط الإستراتيجي بثقـة. وعليـه، لا يتوافر رابـط بين تطوير الإسـتراتيجيَّة وتخصـيص الموارد، وتصبح خطة التشغيل السنوية (أو الميزانية) هي التي تتحكم في قيادة اسـتثمارات الشـركة الطويلـة الأجل وإسـتراتيجيّتها. ثانيًا، تصـبح محفظة الإدارة تسـير على غير هدى، فـدون التوقعات المالية ذات المصـداقية، لا تستطيع الإدارة العليا معرفة: ألهذا العمل المعين قيمـة أكثر للشـركة ومسـاهميها من المشـترين المحتمليـن؟ ونتيجة لذلك، تبقى الشركات التي تهدر قيمة حقوق المساهمين في المحفظة مـدة طويلة جدًّا (على أمل أنَّ أداءها سـيتحول فـي نهاية المطاف إلى

الأفضــل) ، في حين تكون الشــركات التي توجد قيمة مضافة في حاجة ماســة إلى رأس المال والموارد الأخرى. ثالثًا ، ضعف التوقعات المالية يُعَقِّدُ التواصــل مع مجتمع الاســتثمار. في الواقع، ولتجنب الخسارة في نهاية الربع، يفرض المدير المالي ومدير علاقات المستثمرين في كثير من الأحيان خطة (الطــوارئ) أو (هامش الأمان) على رأس التوقعات التــي تنتجها خطــط العمل الموحدة . إضــافة إلى أنَّ هــذه الإجراءات لحالات الطوارئ من أعلى إلى أســفل قد تكون خطأ تمامًا كما في كثير من الأحيان، بالقدر نفســه الذي قد تكون فيه صــحيحة. أيضًا ، تتسبب التوقعات المالية الضعيفة بخطر الإضرار بسمعة الشركة مع المحللين والمستثمرين.

يوجد كثير من الْقِيمة يضيع في التنفيذ

بســبب ســوء نوعيــة التوقعــات الماليــة فــي معظــم الخطــط الإســتراتيجيَّة، فليســ من المســتغرب أن تفشــل معظم الشــركات في إدراك الْقِيمة المحتملة لإستراتيجيَّاتهم، وكما ذكرنا يشير استطلاعنا إلى أنه -في المتوســط- تنتج معظم الإستراتيجيّات ما قيمته (63%) فقط مــن إمكانات أدائها المالــي المحتملة، وأكثر مــن ثلث المديرين التنفيذيين الذي شــملهم الاســتطلاع وضــعوا هذا الرقم عند أقل من (50%) . وبعبارة أخرى، إذا كانت الإدارة قادرة على تحقيق الإمكانات الكاملــة لإســتراتيجيَّتها الحاليــة، فقد تصــل الزيادة فــي الْقِيمة من (60%) إلى (100%)!

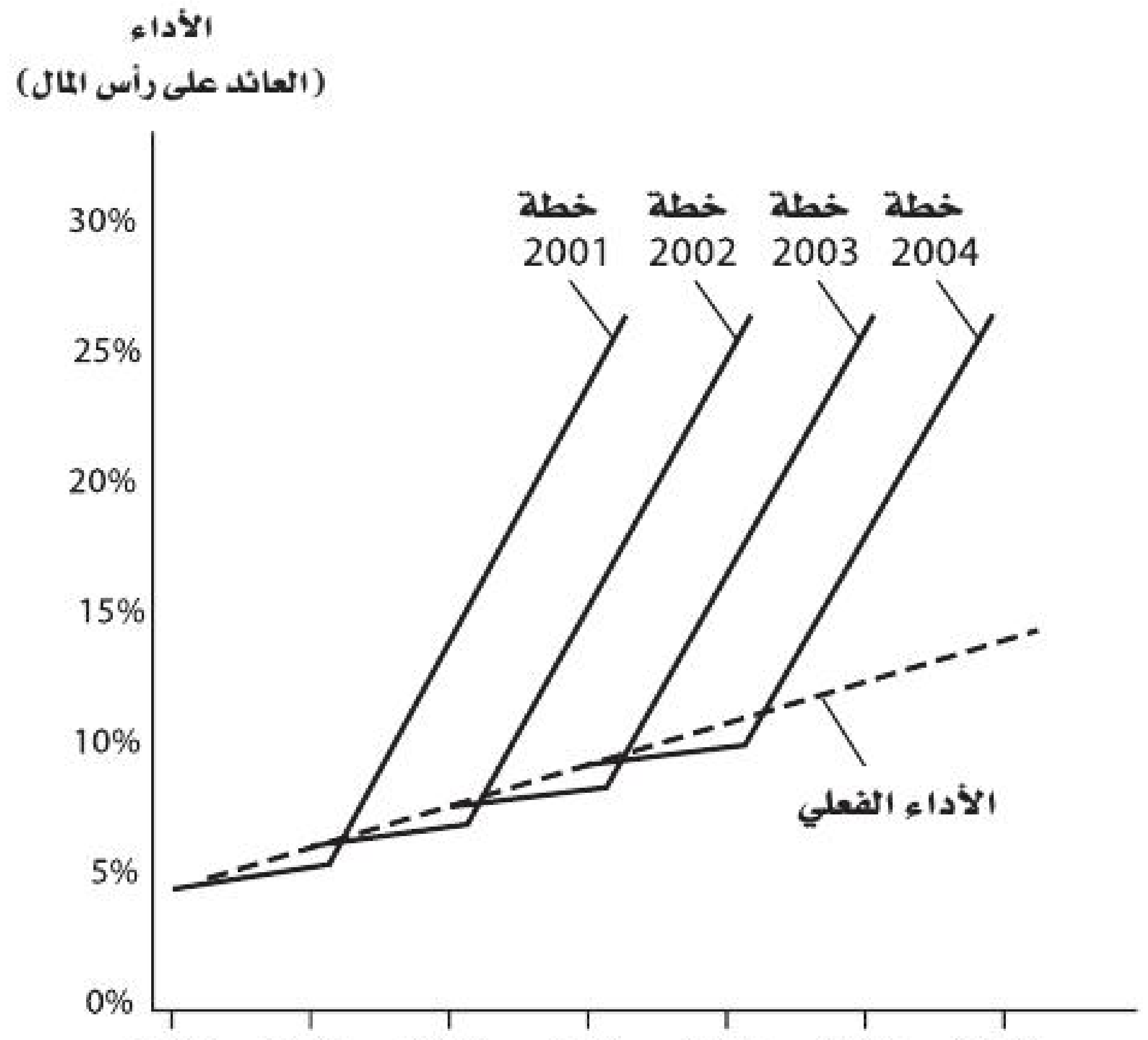
كما هو موضح في (أين يذهب الأداء) يمكن أن تعزى الفجوة بين الإستراتيجيَّة والأداء إلى مجموعة من العوامل؛ مثل: الخطط سيئة الإعداد، وإساءة تطبيق الموارد، والخلل في التواصل، والمساءلة المحدودة عن النتائج. وللإيضاح، تبدأ الإدارة بإستراتيجيَّة تعتقد أنها سوف تولِّد مستوى معينًا من الأداء المالي والْقِيمة مع مرور الزمن(100% ، كما بيَّنا في العرض). ولكن، بحسب التنفيذيين المُسْتَطْلَعين، يتسبب الفشل في توفير الموارد المناسبة، في المكان المناسب وفي الوقت المناسب، في ضياع ما نسبته (7.5%) من الْقِيمة المحتملة للإستراتيجيَّة. ويفقد نحو (5.2%) بسبب سوء التواصل، ونسبة (4.5%) بسبب التخطيط الضعيف، وما نسبته (4.1%) بسبب عدم وضوح المساءلة، وهلم جرًّا. بطبيعة الحال، تشير هذه التقديرات إلى متوسط خبرة المديرين التنفيذيين المُسْتَطْلَعين، ولكنها ليست بالضرورة ممثلة لكلِّ شركة أو كلِّ إستراتيجيَّة، ومع ذلك فإنَّها تسلِّط الضُّوء على قضايا يكون المديرون في حاجة إلى التشديد عليها وهم يستعرضون عمليات شركاتهم من أجل تخطيط الإستراتيجيَّات وتنفيذها.

ما حصلنا عليه من نتائج استطلاع الرأي هو سلسلة من الأحداث التي يمكن وصفها بما يأتي: تتم الموافقة على الإستراتيجيَّات، ولكنها لا تُنَفَّذُ بصورة جيدة، وهذا بدوره يجعل من تحويل الإستراتيجيَّة إلى إجراءات محددة وخطط الموارد أمرًا مستحيلًا. وعليه، يجهل إداريو المستويات الدنيا في المؤسسة ما يتعين عليهم القيام به، ومتى يحتاجون إلى القيام بذلك، أو ما الموارد التي هم في حاجة إليها؛

لتقديم الأداء الذي تتوقعه المستويات العليا من الإدارة؟ لذا لا تتحقق النتائج المتوقعة، ولعدم تحديد المسؤول عن الإخفاق، تتكرر دورة الأداء الضعيف سنوات عدّة في الأغلب.

ستائر الأعمال

يوضح الشكل أدناه نمطًا مشتركًا بين كثير من الشركات. ففي يناير عام 2001م، توافق الإدارة على خطة إستراتيجيَّة (خطة 2001) تتوقع نتائج متواضعة للسنة الأولى ونسبة عالية من الأداء للسنوات التي تلي ذلك، كما هو مبين في السطر الأول المتصل، وبسبب التفوق على توقعات السنة الأولى، يتم الثناء على إدارة الوحدة وتمنح مكافأة مجزية، ثم تعد خطة جديدة، تتوقع نتائج غير ملهمة للسنة الأولى، ومرة أخرى تعد بمعدل سريع من تحسين الأداء بعد ذلك، كما هو مبين في السطر الثاني المتصل (خطة 2002). وهذه أيضًا تنجح جزئيًّا فقط، لذلك تعد خطة أخرى للمتابعة، وهلم جرًّا. يمكن معرفة المعدل الفعلي لتحسن الأداء عن طريق وصل نقاط البدء لكل خطة (الخط المنقط).



اختناقات الأداء تكون غير مرئية في كثير من الأحيان من قبل الإدارة العليا

العمليــات التــي تســتخدمها معظم الشــركات في وضــع الخطط وتطويرها، وتخصــيص الموارد، وتتبع الأداء، تجعل من الصــعب على الإدارة العليا معرفة: أكانت الفجوة بين الإستراتيجيَّة والأداء تعزى إلى ضــعف التخطيط، أم ســوء التنفيذ، أم كليهما، أم لا من هذا ولا تلك؟ ولأنَّ كثيرًا من الخطط تدمج توقعات مفرطة في الطموح، فغالبًا ما ترى الشــركات في كثير من الأحيان أنَّ سبب تعثر الأداء يعزى إلى التوقعات غير الواقعية. وعندما تكون الخطط واقعية ويحدث قصــور في الأداء، حينئــذٍ يتوافــر للمديريــن التنفيذيين عدد قليــل من إشــارات الإنذار المبكــر. غالبًــا ما لا يتوافر لهم أيُّ وســيلة لمعرفة أُنفِّــذت الإجراءات الحاسمة كما هو متوقع، وَوُزِّعَتِ الموارد في الموعد المحدد، واستجاب المنافسون كما كان متوقعًا أم لا، وياللأسف، من دون معلومات واضحة عن كيفية حدوث قصــور في الأداء وسببه، فإنَّ من المستحيل أن تكون الإدارة العليا قادرة على اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة.

تعزز الفجوة بين الإستراتيجيَّة والأداء ثقافة ضعف الأداء

فــي كثير من الشــركات، يعــزز القصــور في عمليــات التخطيط والتنفيذ، وحتى إنه يضــخم عن طريق تحول في الثقافة. ومن خبرتنا، يحدث هذا التغيير بمهارة ولكن بسرعة، وبمجرد أن يتجذر في المكان يصبح من الصعب جدًّا عكسه. أولًا، توجد الخطط غير الواقعية توقعًا في أقســام المنظمــة جميعها أنَّ الخطط لن تتحقق ببســاطة، ولن يتم

الوفـاء بهـا، بعد ذلك وعندما يصـبح التوقع هو الخبرة، يصـبح عدم القيام بالتزامات الأداء هو القاعدة والمعيار. وعليه، تتوقف الالتزامات عن أنها وعود لها عواقب حقيقية ملزمة. وبدلًا من العمل بجدٍّ لضـمان أن يتم الاحتفاظ بالالتزامات، يسـعى المديرون الذين يتوقعون الفشل إلـى حماية أنفسـهم من تداعيات النهاية غير السـارة، إنَّهم يقضـون الوقت في إخفاء مساراتهم بدلًا من تحديد الإجراءات لتحسين الأداء، وتصـبح المنظمة أقلَّ نقدًا لذاتها، وأقلَّ صـدقًا فـي أفكارها عن أوجه القصور فيها؛ لذا تفقد قدرتها على القيام بالأعمال.

ردم الفجوة بين الإستراتيجيَّة والأداء

بسـبب الأهميَّـة الكبيـرة للفجوة بيـن الإسـتراتيجيَّة والأداء في معظم الشـركات، تستطيع الإدارة ردم هذه الفجوة، فقد وجد عدد من الشركات عالية الأداء وسائل لتحقيق مزيد من إمكانات إستراتيجيَّاتها. وبدلًا من التّشـديد على تحسـين عمليات التخطيـط والتنفيذ على نحو منفصـل لردم الفجوة، تعمل الشـركات على جانبـي المعادلة على حدّ سـواء، وترفـع المعايير لكلٍّ مـن التخطيـط والتنفيذ في وقـت واحد، وتوجد روابط واضحة بينهما.

مـن نتائج بحوثنا وخبرتنا في العمل مع كثير من هذه الشـركات، نعتقـد أنهـا تتبع سـبع قواعـد تنطبق علـى التخطيـط والتنفيذ، حيث إنَّ العمـل بوسـاطة هـذه القواعـد يتيح القـدرة على تقييـم أيِّ نقص فـي الأداء، وتحديد: أيعزى السـبب إلى الإسـتراتيجيَّة، أم الخطة، أم التنفيذ، أم قدرات الموظفين؟ إضـافة إلى أنَّ القواعد التي تسمح لهم

بمعرفة المشكلات في وقت مبكر، تساعدهم على منع حدوث نقص الأداء في المقام الأول. قد تبدو هذه القواعد بسيطة، وحتى واضحة، ولكن عندما تلاحظ بدقة وبصورة جماعية، يصبح بإمكانها تحويل جودة إستراتيجيَّة الشركة وقدرتها على تحقيق النتائج.

القاعدة 1: أبقِها بسيطة، واجعلها ملموسة

تُعدّ الإستراتيجيَّة في معظم الشركات مفهومًا مجردًا، وكثيرًا ما تخلط مع الرؤية أو الطموح، وهي ليست شيء يمكن تواصله بسهولة أو تحويلها إلى أفعال، ولكن من دون شعور واضح إلى أين تتجه الشركة ولماذا، لا تستطيع مستويات الإدارة الدنيا في الشركة وضع خطط قابلة للتنفيذ. باختصار، لا يمكن توضيح الرابط بين الإستراتيجيَّة والأداء؛ لأنَّ الإستراتيجيَّة نفسها ليست ملموسة على نحو كافٍ.

لتبدأ بعمليتي التخطيط والتنفيذ على الطريق الصحيح، تتجنب الشركات عالية الأداء الأوصاف الطويلة، والمفصلة لأهداف سامية، وتستعمل بدلًا من ذلك لغة واضحة واصفة بها مسار عملها. بوب دايموند،؛ الرئيس التنفيذي لباركليز كابيتال التي تمتلك أفضل العمليات المصرفية الاستثمارية أداء في أوروبا، يبين الأمر على هذا النحو بقوله: «لقد كنا واضحين جدًّا عمَّا سنقوم به وما لن نقوم به. كنا نعرف أننا لن نتصارع نِدًّا لِنِدٍّ مع البنوك الرابحة متعدد الجنسيات في الولايات المتحدة، وأوضحنا أننا لن نتنافس في هذا المضمار، وأننا لن ندخل في قطاعات غير مربحة في أسواق الأسهم، ولكن سنستثمر لتأمين مكان لنا في سوق اليورو، والحاجة المتزايدة إلى الحصول على دخل ثابت، والتخلص من

قانون جلاس- ستيجال Glass–Steigal. ومن خلال ضمان معرفة الجميع للإستراتيجيَّة وكيف أنها مختلفة، أصبحنا قادرين على قضاء مزيد من الوقت على المهام الرئيسة لتنفيذ هذه الإستراتيجيَّة».

فمن خلال وضوحك في ماهية الإستراتيجيَّة وما هو غير ذلك، تبقي الشركات مثل باركليز الجميع يسير في الاتجاه نفسه، والأهم من ذلك يحافظون على التخلص من قصور أداء نظرائهم؛ بسبب التواصل غير الفاعل، وتصبح مواردهم وخططهم العملية أكثر فاعلية، ويصبح تحديد المساءلة أسهل.

القاعدة 2: نقاش الافتراضات، لا التوقعات

تعدّ الخطة الإستراتيجيَّة لوحدة الأعمال في كثير من الشركات أكثر قليلًا من التسوية التي يتم التفاوض بشأنها، فهي نتيجة المفاوضة الحذرة مع مركز الشركات عن أهداف الأداء والتوقعات المالية.

وعليه، يعدُّ التخطيط إلى حدٍّ كبير عملية سياسية، مع إدارة الوحدة التي تدفع نحو خفض توقعات الأرباح على المدى القريب (لتأمين مكافآت سنوية أعلى) ومع الإدارة العليا التي تضغط للحصول على توسع طويل المدى (لإرضاء مجلس الإدارة ومكونات أخرى خارجية). وليس من المستغرب أن تكون التوقعات الناتجة من هذه المفاوضات تقلِّل دائمًا مما يمكن أن تقدمه كلُّ وحدة في المدى القريب، والمبالغة فيما يمكن تحقيقه واقعيًّا على المدى الطويل، - الرسوم البيانية لمعدلات الربح الدنيا، وهي رسوم مألوفة جدًّا للمديرين التنفيذيين.

في كثير من الأحيان، حتى في الشركات التي تعزل عملية التخطيط عن مخاوف تقييم الأداء والتعويض السياسية، تكون التحيزات مدمجة في النهج المستخدم في توليد التوقعات المالية، وفي الواقع يتم التوقع المالي في كثير من الأحيان في عزلة تامة عن التسويق أو وظائف الإستراتيجيَّة، حيث تعدُّ أعمال وظيفة الوحدة المالية ميزانية توقعات البنود مفصلة جدًّا، التي قد تكون افتراضاتها واقعية على المدى القصير إذا كانت محافظة، ولكن قد تكون الافتراضات التي على المدى الطويل مجهولة إلى حدٍّ كبير؛ على سبيل المثال: تستند توقعات الإيرادات عادة على التقديرات الخام عن متوسط التسعير، ونمو السوق، وحصتها في السوق. في حين تستند توقعات النفقات الطويلة الأجل ومتطلبات رأس المال العامل إلى افتراض عن مكاسب الإنتاجيّة السنوية المرتبطة على نحو مناسب، ربما ببعض برامج الكفاية على نطاق الشركة جميعها، حيث يصعب على الإدارة العليا الاختيار بين هذه التوقعات. وفي حين يمكن الدفاع عن كلِّ بند تمامًا، فإنَّ الخطة الشاملة والتوقعات تتضمن تحيُّزًا واضحًا نحو الإدارة العليا، ما يجعلها غير مجدية لقيادة تنفيذ الإستراتيجيَّة.

تنظر شركات الأداء العالي إلى التخطيط على نحو مختلف تمامًا، فهي ترغب في أن تدفع توقعاتها العمل الذي تقوم به فعلًا، ولجعل ذلك ممكنًا عليها التأكد أنَّ الافتراضات الأساسية التي تتضمن الخطط الطويلة الأجل تبيِّن -على حدٍّ سواء- الاقتصاد الحقيقي في أسواقها وخبرتها في الأداء مقارنة مع المنافسين. يعودُ للرئيس التنفيذي

لشــركة تايكــو اد برين الذي عُيِّنَ فــي يوليو 2002م للعمــل على تحويل الشــركة، الفضــلُ في عمليــة بناء خطــة تجديد للمســاهمة في تحويل الشــركة وإنعاشــها على نحو مثير، فعندما انضــم برين إلى الشــركة، كانت الشــركة متاهــة مؤلفة من اثنتين وأربعين وحــدة تجارية، ومئات عدَّة من مراكز الربح، بنيت على مدى سنوات كثيرة عن طريق عمليات الاســتحواذ، وكان لعدد قليل من شــركات تايكو خطط كاملة، ولم يكن لأيٍّ منها تقريبًا توقعات مالية موثوق بها.

ولإحكام القبضة والإشراف على عمليات تكتل المجموعة المعقد، عَيَّــنَ بريــن فرقًا متعــددة الوظائف فــي كلِّ وحدة، وكانــت تلك الفرق مأخــوذة مــن الإســتراتيجيَّة، والتســويق، والتمويل؛ لتطويــر معلومات مفصلة عن ربحية أسواق تايكو الأساسية، إضافة إلى المنتج أو الخدمة المعروضــة، والنفقات، وتحديد مواقع الســعر بالنســبة إلى المنافسة. اجتمعت الفــرق مع المديرين التنفيذيين للشــركات كلَّ أســبوعين في الأشــهر الســتة الأولى من تعيين برين؛ لاستعراض النتائج ومناقشتها، فشــدَّدت المناقشــات على الافتراضــات التي من شــأنها تعزيز الأداء المالــي لكلِّ وحــدة على المــدى البعيد، وليــس على التوقعــات المالية نفســها. في الواقع، عندما اتُّفِقَ على الافتراضات في اتجاهات السوق، كان من الســهل نســبيًّا علــى الوظيفة الماليــة المركزيــة لتايكو إعداد توقعات متسقة مع التوجهات الخارجية والداخلية لكلِّ وحدة.

يســاعد الفصــل بين عملية بناء الافتراضــات وإعــداد التوقعات المالية على وضــع القاعدة الأساســية لحوار وحدة الأعمال والشركات

في واقع اقتصادي، حيث تستطيع الوحدات إخفاء التفاصيل الخادعة، وحيث لا يستطيع المديرون التنفيذيون في مركز الشركات الترويج لأهداف غير واقعية، وما هو أكثر من ذلك أنَّ المناقشة القائمة على الواقع، والناتجة من هذا النوع من النهج تبني الثقة بين فريق كبار المديرين وكلِّ وحدة، وتزيل العوائق التي تحول دون التنفيذ السريع والفاعل. يقول بوب دايموند: عندما تفهم الأساسيَّات ودوافع الأداء بطريقة مفصلة، يمكنك التراجع قليلًا؛ فلم يعد لديك حاجة إلى إدارة التفاصيل، حيث يعرف الفريق القضايا التي يمكنه التعامل معها، وأيَّ القضايا تحتاج وجودي وتدخلي، وأيها تحتاج إلى أن نعمل لتحقيقها معًا.

القاعدة 3: استخدم إطارًا صارمًا، وتحدث بلغة مفهومة مشتركة

كي يكون الحوار بين مركز الشركات ووحدات الأعمال عن اتجاهات السوق والافتراضات مثمرًا، فيجب أن يتم ضمن إطار صارم. نحن ننصح الشركات كثيرًا باستخدام مفهوم مجموع الأرباح على النقاط جميعها على طول سلسلة القِيمة للصناعة، (حيث يمكن استخدام النموذج لمساعدة المديرين (وشركاتهم) التّشديد على الأرباح، بدلًا من التّشديد على نمو الإيرادات، والفكرة من وراء ذلك أنَّ على المديرين النظر إلى ما هو أبعد من العائدات لرؤية صناعتهم) - التي تعتمد على نظريات مايكل بورتر في المنافسة وغيرها، وفي هذا الإطار يرتبط أداء الأعمال المالي على المدى الطويل بمجموع الأرباح الإجماليّ المتاحة في كلٍّ من الأسواق التي تخدمها وحصتها من كلِّ نقطة ربح، الذي يرتبط بدوره بحصتها في السوق التجارية والرِّبحيَّة النسبية مقارنة مع المنافسين في كلِّ سوق.

في هـذا النهج، تكـون الخطوة الأولـى أن يتفق مركز الشـركات وفريـق الوحدة علـى حجم الأرباح ونموها لكلٍّ تجمـع من الأرباح، ففي الأسـواق التي تحتدم فيها المنافسة، مثل صناعات لبِّ الورق التجارية أو شـركات الطيران، يكون مجموع الأرباح على النقاط جميعها لسلسلة القِيمة للصـناعة موجبًا (أو سالبًا). وفي الأسواق التي تكون المنافسة فيها ضعيفة، مثل المشـروبات الغازية، أو المستحضرات الصيدلانية، يكـون مجموع الأربـاح على النقاط جميعها لسلسـلة القِيَمة للصـناعة كبيـرًا؛ لذا نجد أنَّه من المفيد تقدير حجم كلِّ تجمع للأرباح مباشـرة من خلال التغييرات المفصـلة، ثم توقع حجم مصـادر الأرباح ونموها فـي كلّ وحدة على انفراد، ثم تقيِّم كلُّ وحدة عمل حصـتها من مجموع الأربـاح الإجمالي التي يمكنها الحصـول عليه واقعيًّـا مع مرور الوقت، بالنَّظر إلى نموذج أعمالها ومواقعها.

تستطيع الشركات التي تستفيد من التنافس الاستحواذ على حصة كبيرة من مجموع الأرباح الإجمالي عن طريق اكتساب حصة كبيرة في السـوق أو المحافظة عليها، وتوليد ربحية إجماليَّة أعلى من المتوسط، أو المحافظـة على ربحية متوسـطة، أو كليهما. وعلى النقيض من ذلك الشـركات التي تتضـرر من المنافسة ولا تسـتفيد منها، حيث تستطيع الحصـول عادة على حصة ضئيلة من مجموع الأرباح الإجماليّ. عندما تتوافق الوحدة مع مركز الشـركات على الحصـة المحتملة من مجموع الأرباح التي ستحصـل عليها الشـركة مع مرور الوقت، عندها يستطيع مركز الشـركات إيجـاد التوقعات المالية التي سـتكون خارطة الطريق للوحدة بسهولة.

من وجهة نظرنا، لا يعدُّ الإطار المحدد الذي تستخدمه الشركة لوضع الأساس المتين لخططها الإستراتيجيَّة مهمًّا بصورة مطلقة، ولكن ما هو أهم من ذلك هو أن يؤسِّس الإطار للغة مشتركة للحوار بين مركز الشركات والوحدات، اللغة التي تستطيع فهمها فرق الإستراتيجيَّة، والتسويق، والتمويل، ويمكنهم استعمالها، فمن دون إطار صارم يربط أداء الأعمال التجارية في أسواق المنتجات بأدائها المالي مع مرور الوقت، يصبح من الصعب جدًّا على الإدارة العليا التأكد أكانت التوقعات المالية التي تصاحب خطة وحدة الأعمال الإستراتيجيَّة معقولة وتحقيقها واقعي أم لا؟ ونتيجة لذلك، لا تستطيع الإدارة أن تعرف تمامًا أكان القصور في الأداء ناجم عن سوء التنفيذ، أم عن الخطة غير الواقعية وغير المؤسسة جيدًا؟

القاعدة 4: ناقش نشر الموارد في وقت مبكر

يمكن للشركات إنشاء توقعات أكثر واقعية وخطط أكثر قابلية للتنفيذ إذا ناقشت مقدمًا مستوى نشر الموارد الحرجة وتوقيتها. ففي سيسكو سيستمز -على سبيل المثال- يستعرض فريق متعدد الوظائف مستوى نشر الموارد وتوقيتها في وقت مبكر من مرحلة التخطيط، حيث تجتمع هذه الفرق بانتظام مع جون تشامبرز المدير التنفيذي، ومع دينيس باول المدير المالي، ومع راندي بوند نائب الرئيس للعمليات، وأعضاء الفريق التنفيذي الآخرين في سيسكو؛ لمناقشة النتائج التي توصلوا إليها وتقديم التوصيات، وبمجرد التوصل إلى اتفاق بشأن تخصيص الموارد وتوقيتها على مستوى الوحدة، تدمج تلك العناصر

في خطة الشـركة، وتؤخذ في الحسبان مدة سنتين، ثم تراقب سيسكو عمليات نشر الموارد الفعلية لكلِّ وحدة وأداءها شهريًّا؛ للاطمئنان عن سير الأمور وفقًا للخطة، وأنَّ الخطة تقود إلى النتائج المتوقعة.

إنَّ تحدي وحدات الأعمال عمّا تحتاج إليه من موارد جديدة تكون فـي المكان المحدد لها، حيث يشـدّد حوار التخطيـط على ما يجب أن يحدث فعلًا في أقسـام الشـركة جميعها؛ من أجل تنفيذ إسـتراتيجيَّة كلِّ وحدة. وتوجد أسـئلة حرجة تطفو دائمًا على السـطح، مثل: كم من الوقـت نحتاج إلى تغيير أنماط شـراء العملاء؟ ما مدى السـرعة التي تمكننـا من ننشـر قـوة مبيعاتنـا الجديدة؟ ما مدى سـرعة اسـتجابة المنافسـين؟ صـحيح أنَّ هذه الأسئلة صـعبة، لكن الإجابة عنها يجعل التوقعات والخطط المرافقة لها أكثر جدوى.

مـا هو أكثر من ذلـك، يحتاج تقييم الاحتياجـات من الموارد في وقت مبكر أيضًا إلى القيام بمناقشات عن اتجاهات السوق ومحفزاته، وتحسـين نوعية الخطة الإستراتيجيَّة وجعلها قابلة للتنفيذ أكثر بكثير. في سياق الحديث عن الموارد اللازمة للتوسع في النمو السريع في سوق الْكَبْلاتِ على سـبيل المثال، أدركت سيسـكو أنَّ النمو الإضافي يتطلب مهندسـين أكثر تدريبًا؛ لتحسـين المنتجات القائمـة، وتطوير ميزات جديـدة؛ لذلك بدلًا من الاعتمـاد على توفير المـوارد بترفيع العاملين في المستويات السـفلى من أسفل إلى أعلى، خصصت إدارة الشركات عددًا محددًا من المهندسـين المدربين لدعم النمو في سوق الْكَبْلاتِ، وراقبت منظمة التخطيط المالي في سيسـكو بعناية عدد المهندسين، وتطـور وتيرة ميزة التنمية، والإيرادات الناتجـة من الأعمال للتأكد أنَّ الإستراتيجيَّة تسير على المسار الصحيح.

القاعدة 5: حدِّد الأولويات بوضوح

لتقديم أيِّ إستراتيجيَّة بنجاح، يجب على المديرين اتخاذ آلاف القرارات الإستراتيجيَّة متوسطة المدى، ووضعها موضع التنفيذ، ولكن القرارات ليست كلَّها على القدر نفسه من الأهميَّة، ففي معظم الحالات يجب أن يؤخذ عدد قليل من الخطوات الرئيسة في الوقت المناسب وبالطريق الصحيح لتلبية الأداء المخطط له، حيث تجعل الشركات الرائدة هذه الأولويات واضحة؛ بحيث يكون لكلِّ مدير تنفيذي شعور واضح عن مسار توجيه جهوده.

في تكسترون؛ وهي مجموعة متعددة الصناعات تقدر قيمتها بعشرة مليارات دولار، تُحَدِّدُ كلُّ وحدةِ أعمالٍ (أولويات التحسين) التي يجب أن تعمل عليها لتحقيق الأداء المحدد في خطتها الإستراتيجيَّة، بحيث تُحوَّل كلُّ أولوية تحسين إلى نقاط عمل محددة المساءلة بوضوح، وبجداول زمنية، ومؤشرات أداء رئيسة تسمح للتنفيذيين معرفة كيفية عمل الوحدة في تقديم الأولوية. توجد أولويات التحسين ونقاط العمل عند كلِّ مستوى في الشركة، من لجنة الإدارة (التي تتكون من أعلى خمسة مسؤولين تنفيذيين في تكسترون) وصولًا إلى أدنى مستوياتها، عند كلّ من وحدات الأعمال العشر في الشركة، ويلخّصُ لويس كامبل الرئيس التنفيذي لشركة تكسترون نهج الشركة بما يأتي: «الجميع في حاجة إلى معرفة: (إذا كان لدي ساعة واحدة فقط للعمل، فهذا ما يجب أن أشدّد عليه). تجعل عملية نشر الهدف المساءلة واجبة على كلِّ فرد، وتجعل الأولويات واضحة».

يعمل عملاق الأدوية السويسرية روش على تحويل خطط عمله في عقود أداء تفصيلية تحدد بوضوح الخطوات اللازمة والأخطار التي يجب التعامل معها لتحقيق الخطط، وتشمل هذه العقود جميعها (جدول تسليم) يسرد من خمس إلى عشر أولويات ضرورية لها أكبر تأثير في الأداء، وعن طريق المحافظة على جداول التسليم عند كلِّ مستوى من مستويات الشركة، يتأكّد رئيس مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي فرانز هومر، وفريق قيادته أنّ «الجميع في روش يفهم تمامًا ما اتفقنا على القيام به عند المستوى الإستراتيجي، وأن إستراتيجيَّتنا تترجم إلى أولويات تنفيذ واضحة تمامًا، حيث تساعدنا جداول التسليم على البقاء على المسار مع القرارات الإستراتيجيَّة التي حققناها، بحيث يُسمحُ للتنفيذ في الواقع بالحدوث، فنحن لا نستطيع السيطرة على التنفيذ من مركز الإدارة العامة، ولكننا نستطيع الاتفاق على الأولويات، والتواصل دون انقطاع، وتحميل المديرين مسؤوليَّة تنفيذ التزاماتهم»

القاعدة 6: ارصد الأداء باستمرار

يستشعر المديرون التنفيذيون المخضرمون غريزيًّا تقريبًا ما إذا كانت الأعمال التجارية قد طلبت الكثير، أو القليل جدًّا، أو ما يكفي من الموارد لتقديم البضاعة، إنّهم يطورون هذه القدرة مع مرور الوقت، وبصورة أساسية عن طريق المحاولة والخطأ. تستثمر الشركات عالية الأداء الوقت الحقيقي في تتبع الأداء؛ للمساعدة على تسريع عملية المحاولة والخطأ، فهم يراقبون باستمرار أنماط توزيع الموارد ونتائجها بالنسبة إلى الخطة، ويستخدمون التغذية الراجعة المستمرة

لإعـادة تخطيط الافتراضـات، وإعادة تخصـيص المـوارد وتوزيعها. تسـمح هذه المعلومات في الوقت المناسـب بـإدارة العيوب في الخطة والقصور في التنفيذ ومعالجتها، ولتجنب خلط واحدة مع الأخرى.

في تكسـترون على سـبيل المثال ، يُرْصَدُ كلُّ مؤشـر أداء بعناية، وتقـوم مراجعات التشـغيل العادية بإعادة تنفيـذ النقص في الأداء، أو أحـداث (الضـوء الأحمر) الخطرة مـن خلال صـفوف الإدارة. وهذا يوفر للرئيس التنفيذي للشـركة (لويسـ كامبل)، والمدير المالي (تيد فرينش)، وأعضاء إدارة تكسـترون الآخرين المعلومات التي يحتاجون إليها لمعرفة عثرات التنفيذ وإصلاحها.

وقـد أدَّى نهـج مماثـل دورًا مهمًّا في عملية إحياء حظوظ شـركة داو كميـكال المثيرة، ففي ديسـمبر 2001م، حيث كان الأداء في تدهور لولبي، طلب مجلس إدارة شـركة داو إلى بيل سـتافروبولوس (الرئيس التنفيذي لشـركة داو من 1999-1993م) العودة إلى رئاسـة الشـركة. سـتافروبولوس واندرو ليفريس؛ (الرئيسـ التنفيذي الحالي الذي كان الرئيس التنفيذي للعمليات في حينه)، ركزا فورًا على التنفيذ من خلال مشـروع أطلقا عليه اسـم حملة تحسـين الأداء. فبدأ بتحديد مقاييس أداء واضـحة لكلٍّ من وحدات أعمال داو التسع والسبعين، وتتبَّعا الأداء على هذه المقاييس الرئيسـة نسـبة إلى الخطط أسـبوعيًّا، وكان فريق القيادة كلهم يناقشون الاختلافات الخطيرة صباح كلَّ يوم إثنين. وكما قال لنا ليفريس: كانت جلسـات الرصـد الأسـبوعي تجبر الجميع على العيش مع تفاصيل التنفيذ، وتسمح للمنظمة كلِّها معرفة أدائها.

إنَّ الرصد المستمر للأداء ذو أهميَّة كبيرة في الصناعات شديدة التقلب، حيث يمكن أن تجعل الأحداث خارج سيطرة أيَّ شخص الخطة لا صلة لها بالموضوع . تحت إمرة الرئيس التنفيذي الان مولالي، يعقد فريق بوينغ لقيادة الطائرات التجارية مراجعة أداء أعمال أسبوعية؛ لتتبع نتائج القسم مقارنة بخطتها متعددة السنوات، وعن طريق تتبع توزيع الموارد على أنها مؤشر رئيس لفاعليَّة تنفيذ الخطة، يستطيع فريق قيادة الطائرات التجارية إجراء التصويبات على نحو أسبوعيّ بدلًا من الانتظار للنتائج ربع السنوية للتدخل. إضافة إلى أنَّه من خلال الرصد الاستباقي للمحركات الرئيسة للأداء (مثل أنماط حركة الركاب، ونتائج خطوط الطيران وعوامل التحميل، وطلبيات الطائرات الجديدة)، يكون الفريق أكثر قدرة على تطوير التدابير الفاعلة المضادة عندما تؤدِّي الأحداث إلى إخراج خططهم عن مسارها.

عند انتشار وباء سارس في أواخر عام 2002م، على سبيل المثال، حدَّ فريق القيادة من الآثار السلبية للمرض بتخفيف الخطة التشغيلية للأعمال في غضون أسبوع من الانتشار الأولي للوباء، حيث إنَّ الانخفاض المفاجئ في الحركة الجوية إلى هونغ كونغ، وسنغافورة ، وغيرها من المراكز التجارية الآسيوية، أشار إلى أنَّ عدد الطائرات التي ستصل في المستقبل إلى المنطقة ربما يتناقص بصورة كبيرة، ووفقًا لذلك قلّص فريق القيادة الإنتاج على الخطط المتوسطة المدى(تأخير المتابعة المقررة لبعض البرامج وتسريع إغلاق البرامج الأخرى)، وعدَّل خطته متعددة السنوات للتشغيل لتعكس الأثر المالي المتوقع.

القاعدة 7: كافئ قدرات الأداء وطوِّرها

لا تكون قائمة القواعد في هذا المجال مكتملة دون تذكير بأنَّ على الشركات واجب تحفيز موظفيها وتطويرهم، وفي نهاية المطاف لا يمكن لعملية أن تكون أفضل من الأشخاص الذين يقومون بالعمل على إنجاحها. وما لا يثير الدهشة أنَّ الشركات جميعها التي درسناها تقريبًا أصرَّت على أنَّ اختيار الإدارة وتطويرها كان عنصرًا أساسيًّا في نجاحها. وعلى الرُّغم من أنَّ تحسين قدرات القوى العاملة في الشركة ليست مهمة سهلة، فقد تستغرق في كثير من الأحيان سنوات عدّة، فإنَّ هذه القدرات، وبمجرد بنائها ووضعها في المكان الصحيح، يمكنها تعزيز التخطيط والتنفيذ المتفوقين عقودًا عدَّة.

يقول بوب دايموند في باركليز: لا يوجد ما هو أكثر أهميَّة من ضمان أنَّ الشركة توظف فقط العاملين من الدرجة الأولى، وبحسب رأيه: النفقات الخفية لقرارات التوظيف الخائبة هائلة؛ لذلك وعلى الرُّغم من حقيقة أنّ حجمنا تضاعف، فنحن نصرُّ على أنه تقع علينا بصفتنا فريقًا واحدًا أعلى المسؤولية عن كلّ عملية توظيف، فلجنة التحكيم من أقرانك هم أصعب الحكام؛ لذلك فنحن نختبر قدرات بعضنا في التوظيف المحتمل وتحدي كلٍّ منا الآخر في الحفاظ على المعايير العالية. وعلى القدر نفسه من الأهميّة، التأكد من مكافأة الموظفين الجدد الموهوبين للتنفيذ المتفوق. ولتعزيز القِيَم الأساسية المتمثلة في (العميل) و(الجدارة) و(الفريق) و(النزاهة) ابتكر باركليز كابيتال مخططات مبتكرة من المكافآت (المغلقة) بحيث لا

تُمنح إلا للغرض الذي حُدِّدَتْ من أجله، حيث يجب ألا يخسر المبدعون؛ لأنَّ العمل يستعد لدخول أسواق جديدة مع عوائد أقل خلال مرحلة النمو، وأضاف دايموند: من الأمور السيئة جدًّا في ثقافة المكافآت إنْ لم تُمنح للعاملين على ما وعدوا به عند القيام بالعمل. . . . يجب أن تكون متسقًا وعادلًا، وإلا فستفقد الأشخاص الأكثر إنتاجية.

تشدِّد الشركات القوية في عملية التنفيذ أيضًا على عملية التنمية والتطوير، فبعد مدّة وجيزة من تسلمه منصب الرئيس التنفيذي لشركة 3M، أمضى جيم ماكنيرني وفريقه الأعلى ثمانية عشر شهرًا في تصميم نموذج القيادة الجديدة للشركة، وقد أدَّت المناقشات الصعبة بين أعضاء فريق القيادة العليا إلى اتفاق على ستٍّ (سمات للقيادة) وهي: القدرة على رسم المسار، وتنشيط الآخرين وإلهامهم، والتمتع بالأخلاق والنزاهة والامتثال، وتحقيق النتائج، ورفع مستوى التحدي، والابتكار والإبداع الفاعلين. وافقت قيادة 3M على أنَّ هذه السمات السّتَّ كانت أساسية للشركة لتصبح ماهرة في التنفيذ، ومعروفة بقدرتها على المساءلة. اليوم، يرى القادة أنَّ هذا النموذج ساعد 3M على تحسين قدرتها على الأداء القوي واستدامته.

إنَّ الفائدة العائدة من ردم الفجوة الكبيرة بين الإستراتيجيَّة والأداء ضخمة؛ إنهَّا تمثل زيادة في الأداء يقرب من (60%) إلى (100%) لدى معظم الشركات، ولكن هذا يقلل بصورة شبه مؤكدة من الفوائد الحقيقية، فالشركات التي توجد الروابط الوثيقة بين إستراتيجيّاتها، وخططها وأدائها وفي نهاية المطاف، تختبر في كثير

مــن الأحيان تجربة تعاظم عوائدها على المســتوى الوطني العام، فمع مرور الوقت وعندما تحول إستراتيجيّاتها إلى أداء ناجح، يصبح القادة في هذه المنظمات أكثر ثقة في قدراتهم الخاصة، وأكثر استعدادًا على تقديــم الالتزامات التي تحول الشــركات الكبيرة وتلهمها، وفي المقابل يُكافأ المديرون الذين يحافظون على التزاماتهم بمكافآت أكبر، وتطور أســرع، ورواتب مجزية، ومن ثمَّ معززين بالســلوكات اللازمة لدفع أي شركة إلى الأمام.

في نهاية المطاف، تبرز ثقافة الأداء الممتاز، ويبدأ المســتثمرون بإعطــاء الإدارة فائدة الشــكِّ عندما يتعلق الأمــر بالتحركات الجريئة وتنفيذ الأداء، والنتيجة هي أداء عظيم يؤثر إيجابًا في أســهم الشركة، وهــذا ما يوفــر مزيدًا مــن المكافــآت، وتوســيع الالتزامات، وتســليم الأداء، فقبل مدٍّة طويلة ارتفعت ســمعة الشــركة بين الموظفين الجدد المحتمليــن، فأُنْشــئت حلقة جديدة من توليد موهبــة الأداء، الذي هيَّأ وجود المكافآت، ما أدَّى إلى اكتشاف مزيد من المواهب. باختصار، إنَّ ردم الفجوة بين الإستراتيجيَّة والأداء ليس فقط مصدرًا فوريًّا لتحسن الأداء، ولكنه أيضًا دافعًا مهمًّا لثقافة التغيير، مع التأثير الكبير والدائم في قدرات المنظمة، والإستراتيجيَّات ، والقدرة التنافسية.

* * *

من الذي يمتلك اتخاذ القرار؟ ما مدى وضوح الأدوار في تعزيز أداء الشركة؟

بول روجرز ومارسيا بلنكو

القـرارات هــي عُمْلَةُ العالـم في مجـال الأعمـال التجارية، فكلُّ توفيق ونجاح، وكلُّ حادثة فشـل، وكلُّ فرصـة اغتُنمت أو ضـاعت هباءً منثـورًا هــي نتيجـة لقرار اتخذه شـخص ما أو فشـل في اتخـاذه. في كثيـر من الشـركات، تتعثر القـرارات على نحو متكرر داخل الشـركة، مـا يؤدي إلى الضَّـرر بأداء الشـركة كلِّها، ولكن يوجد مـا هو أكثر من العملة على المحك؛ إنه أداء الشركة كلها، بصرف النظر عن الصناعة التي تعمل من خلالها، وحجم شـركتك ومدى شـهرتها، أو مدى براعة الإسـتراتيجيَّة التي تنفذها، فإذا لم تسـتطع اتخاذ القرارات الصائبة بسـرعة وفاعليَّة، وتنفذها باستمرار، فسيخسر عملك مكانته وشهرته، ومن ثمَّ يفقد حصته في السوق.

إنَّ اتخاذ القرارات الجيدة السـريعة سـمة مميزة للشركات ذات الأداء العالـي، فعندما اسـتطلعنا المديرين التنفيذييـن في ثلاث مئة

وخمسين شركة عالمية عن فاعليتهم التنظيمية، قال (15%) فقط منهم: إنَّ لديهم شركة تساعد أعمالهم على التفوق على المنافسين، حيث إنَّ ما يميز أصحاب الأداء الأعلى هو النوعية، والسرعة، وتنفيذ صنع قراراتهم. تسجل المنظمات الأكثر فاعليَّة عاليًا على مقياس القرارات الإستراتيجيَّة الرئيسة والرائدة، وهي: أيُّ الأسواق ينبغي دخولها وأيها ينبغي الخروج منها؟ أيُّ الشركات ينبغي شراؤها أو بيعها؟ أين يجب تخصيص رأس المال والمواهب؟ ولكن تلك الشركات تعلق عندما يتعلق الأمر بقرارات التشغيل الحرجة التي تتطلب الاتساق والسرعة؛ كيفية تعزيز ابتكار المنتج، وأفضل طريقة لوضع العلامات التجارية، وكيفية إدارة قنوات الشركاء.

حتى في الشركات عالية التقدير لحزمها، يمكن أن يوجد غموض عن المسؤول عن اتخاذ القرارات، ونتيجة لذلك يمكن لعملية صنع القرار كلِّه أن تتوقف، وعادة عند واحد من أربعة اختناقات، هي: العالمية مقابل المحلية، مركز الأعمال مقابل وحدة الأعمال، والوظيفة مقابل الوظيفة، والشركاء في الداخل مقابل الشركاء في الخارج.

الاختناق الأول: العالمية مقابل اتخاذ القرارات المحلية، حيث يمكن أن تحدث عمليًّا في كلِّ عملية تجارية كبرى ووظيفة، فالقرارات التي تتناول بناء العلامة التجارية وتطوير المنتجات تقع في كثير من الأحيان في هذا الشَّرَكِ؛ ومثال ذلك عندما تتصارع الشركات حول مدى السلطة التي ينبغي أن تكون لدى الشركات المحلية فيما يتعلق بتصميم منتجاتهم للأسواق. والتسويق هو اختناق تقليدي عالمي آخر

مقابل القضـايا المحلية؛ هل ينبغي أن يكون للأسـواق المحلية القدرة على تحديد الأسعار وطرق الإعلان؟

الاختناق الثاني: حيث تميل عملية صـنع القرار في المركز مقابل وحدة الأعمال، إلى ملاحقة الشـركات الأم وفروعها وإحباطها، فتعمل الوحـدات علـى الخطوط الأماميَّة، وعلى مقربة مـن العملاء؛ في حين يـرى المركز الصـورة الكبرى الشـاملة، ويحـدد الأهداف الواسـعة، ويحافظ على بقاء تشـديد المنظمـة على الفوز، فأيـن ينبغي أن تكون سـلطة اتخاذ القرار؟ فهل ينبغي لاسـتثمار رأس المـال الرئيس- على سـبيل المثال- أن يعتمد على موافقة وحدة الأعمال التي ستمتلك ذلك الاستثمار، أم ينبغي على المركز الرئيس صنع القرار الأخير؟

الاختنـاق الثَّالث: ربما يكون اختناق الوظيفة مقابل وظيفة صـنع القـرار أكثـر الاختناقات حدوثًا، حيث يواجه كلُّ مصـنع -على سـبيل المثـال- الحاجة إلـى الموازنة بين تطوير المنتجات وتسـويقها خلال عملية تصميم منتج جديد، فمن الذي ينبغي له أن يتَّخذ القرار؟ غالبًا مـا تؤدي القرارات في الوظيفة في كثير من الأحيان إلى حلول وسـطية غير فاعلة، وتحتاج إلى إعادة نظر في كثير من الأحيان؛ لأنَّ الأشخاص الذين كان يجب مشاركتهم في صنعها لم يشاركوا في ذلك منذ البداية.

أمَّا الاختناق الرابع في صـنع القرار، فهو شـركاء الداخل مقابل شـركاء الخارج؛ فقد أصـبح هذا مألوفًا منذ تزايد الاستعانة بمصادر خارجية، وشـيوع المشـروعات المشـتركة، والتحالفات الإستراتيجيَّة، والامتيـازات، ففـي مثل هذه الأوضـاع يتعيـن على الشـركات أن تكون

واضـحة تمامًا فيما يتعلَّـق بالقرارات التي يمتلكها الشـريك الخارجي (عادة ما تكون في موضوع تنفيذ الإستراتيجيَّة)، والتي يجب أن يستمر اتخاذها داخليًّا (قرارات الإسـتراتيجيَّة نفسـها). في حالة الاستعانة بمصـادر خارجية على سـبيل المثال، افترض مالكو العلامة التجارية للملابس ومسـوقي الأحذيـة أنَّ الموردين في الخارج يمكنهم أن يكونوا مسؤولين عن القرارات التي تتعلَّق بأجور العاملين في محالِّهم وظروف العمل، وهذا خطأ فادح كبير.

الفكرة باختصار

القراراتُ هي عُمْلَةُ العالم في مجال الأعمال التجارية، فكلُّ توفيق ونجاح، وكلُّ حادثة فشـل، وكلُّ فرصـة اغتنمت أو ضـاعت هي نتيجة لقرار اتخذه شخص ما أو فشـل في اتخاذه، حيث تتعثر القرارات في كثير من الشـركات على نحو متكرر داخل المنظمة، ما يؤدي إلى الضَّرر بأداء المنظمة كلِّها.

من الجاني؟ إنه الغموض عمَّن هو المسـؤول عن اتخاذ القرارات، ففي واحد من مصانع السيارات التي تفتقد إلى معالم أساسية في إعداد نماذج جديدة، اعتقد المسوقون ومطورو المنتجات أنَّ كلًّا منهم كان مسؤولًا عن اتخاذ قرار ذي صـلة بميزات النماذج الجديدة القياسـية وألوانها، فماذا كانت النتيجة؟ الصـراع في حلبة من له القول الفصـل، والمراجعـات اللانهائيَّة للقرارات، وعدم الوفاء بالمواعيد المحددة جميعها أدت إلى خسارة المبيعات.

فكيف يمكن توضـيح قرار المساءلة؟ الجواب: تحديد أدوار واضحة للقرارات التـي تؤثـر في معظـم أداء الشـركة، مثل: أيُّ الأسـواق يجب دخولهـا؟ وأين يجب تخصـيص رأس المـال؟ وكيف يمكن دفع ابتـكار المنتجات وتعزيزها؟ فكـر (بسـرعة): من ينبغي له أن يوصـي بمسـار العمل في قـرار رئيس؟ من الـذي يجـب أن يوافق على التوصـية قبل أن تُطبَّق، وتتحـرَّك إلى الأمام؟ من

الذي سـيقوم بالإجراءات اللازمة لتنفيذ القرار؟ من الذي سـتكون مدخلاته ضـرورية لتحديد جدوى الاقتراح؟ من الذي يقرر وجوب حسم القرار وإلزام المنظمة بتنفيذه ؟

عندما تُوضَّح أدوار القرار، تستطيع القيام بالخيارات الصحيحة في الاختيار، بسرعة وفاعليَّة.

التخلُّص من الاختناقات

إنَّ أهم خطـوة في التخلص من الاختناقـات التي تعترض طريق صـنع القـرار هي تحديـد الأدوار والمسـؤوليات بوضـوح، حيث يعرف صُـنَّاع القرار الجيـد أيَّ القرارات هي الأهم بالنسـبة إلى الأداء، فهم يفكـرون فيمن ينبغي أن يوصـي بمسـار معين، ومن يحتـاج قراره إلى موافقـة، ومن الـذي يجب أن يكون لـه حقُّ المداخلة، ومـن الذي لديه المسـؤولية النهائية عن اتخاذ القرار، ويكون مسؤولًا عن المتابعة حتى النهاية. فماذا تكون النتيجة؟ تحسين التنسيق وأوقات استجابة أسرع.

وضعت الشركات عـددًا من الأساليب؛ لتوضيح أدوار القرار وإسناد المسؤوليات. وقد استخدمنا نهجًا أسميناه (RAPID)، طورناه على مرِّ السِّنينَ؛ لمساعدة مئات الشركات على تطوير مبادئ توجيهية واضحة لصنع القرار، وهو بالتأكيد ليس علاجًا شافيًا (فصانع القرار غير الحاسم على سبيل المثال، يمكن أن يدمر أيَّ نظام جيد)، ولكن هذا بداية مهمة. تمثل الحروف في كلمة (RAPID) الأدوار الأساسية في أيِّ عملية صنع للقرار، وهي ((تقديم توصية، الموافقة، التنفيذ، المساهمة، القرار

(Recommend, agree, perform, input, & decide)، على الرُّغم من أنَّ تنفيذ هذه الأدوار لا يتم تمامًا في هذا الترتيب. (انظر الشريط الجانبي: صنع القرار التمهيدي).

تطبيق الفكرة

نموذج (RAPID) لصنع القرار

لكلِّ قرار إستراتيجي، أسند الأدوار الآتية والمسؤوليات:

الأشخاص الذين	مسؤولون عن
يوصون	• اقتــراح حول قرار رئيس، وجمــع المدخلات، وتوفير البيانــات وتحليلها للقيام بخيارات معقولة في الوقت المناسب. • التشــاور مع مقدمــي المدخــلات، والاســتماع لهم، ودمج وجهات نظرهم، والفوز بكسبهم إلى جانبهم.
يوافقون	• التفاوض في اقتراح معدل مع المقترح إذا كان لديهم مخاوف بشأن الاقتراح الأصلي. • نقل القضــايا التي لــم تحلَّ إلى صــاحب القرار، إذا لم يتمكنــوا من حلِّ الخلافات بخصــوص التوصــية والموافقة. • إذا لزم الأمر، يمارســون حــقَّ الرّفض (الفيتو) على التوصية.
يؤدون	• تنفيذ قرار الأداء بمجرد اتخاذه. • التأكُّد أنَّ القرار قد نُفِّذَ فورًا، وعلى نحو فاعل.

يدخلون	• توفيـر حقائق ذات صـلة لمن قـام بالتزكية التي من شـأنها إلقـاء الضَّـوء على جـدوى الاقتـراح والآثار العملية المترتبة على ذلك.
يقررون	• يمثل نقطة المساءلة الوحيدة. • حسـم القرار عن طريق حلِّ أيٍّ من المآزق التي تكون قد حدثت في عملية صنع القرار. • إلزام المنظمة بتنفيذ القرار.

عثرات دور القرار

عند إسناد أدوار القرار:

- تأكـد مـن وجود شـخص واحـد فقط (لـه القول الفصـل فـي اتخاذ القـرار). وإذا اعتقـد شخصـان أو أكثر أنَّهم مسـؤولون عن قرار ما، عندها تظهر نتائج لعبة شدِّ الحبل.
- راقب بحذر عمليـة الموافقة، فقد يعمل كثير من الأفراد ممن يتمتعون بحقِّ الرفض على شـلِّ الذين يقومون بالتوصـية، فـإذا توافر كثير من الأفراد ممن يجب أن يوافقوا، فلربما لن تدفع القرارات نحو المستويات الإدارية الدنيا في المؤسسة بما فيه الكفاية.
- تجنب تعيين عدد كبير جدًّا من (المدخلات)، فعندما تعطي كثيرًا من الأفراد الحقَّ في إعطاء المدخلات، فسـيتوافر بعض تلك المساهمات التي ليست بِذي معنى.

مثال عملي لنموذج (RAPID)

فـي سلسـلة متاجر التجزئـة البريطانية جـون لويس، أراد المشـترون زيادة المبيعـات والحدَّ من التعقيد، بتقديم نماذج أقلَّ مـن مطحنة الملح والفلفل. أطلقت شـركة مجموعة من المنتج المبسـط دون أن تشرك موظفي المبيعات فـي اتخـاذ القـرار، فتراجعت نسـبة المبيعات، وعنـد زيـارة المتاجر، وجد المشـترون أنَّ مندوبي المبيعات (لعدم فهمهم الإستراتيجيَّة وراء التوصية)

قسَّموا الفضاء الافتراضي إلى نصفين لمطابقة الانخفاض في مجموعة المنتجات، بدلًا من الحفاظ على الفضاء نفسه، ولكن تخزين منتجات أكثر. لعلاج هذه المشكلة، أعطت الشركة (حقَّ اتخاذ القرار للمشترين) في الفضاء الذي سيخصص مدى لفئات المنتجات، وكان على موظفي المبيعات (الموافقة): فإذا لم يكن الفضاء المخصص لا معنى له في نظرهم، فقد يفرضون مفاوضات إضافية. ثم إنَّ عليهم (تنفيذ) تموضع المنتج في المتاجر، وبمجرد أن وُضِّحَتْ أدوار القرار، تجاوزت مبيعات الملح والفلفل المستويات الأصلية.

إنَّ الأشخاص الذين يوصون بمسار للعمل مسؤولون عن تقديم اقتراح أو تقديم خيارات بديلة، فهم في حاجة إلى بيانات وتحليل لدعم توصياتهم، إضافة إلى التفكير السليم عمَّا هو معقول، وعملي، وفاعل.

أمَّا الناس الذين يوافقون على التوصية، فهم أولئك الذين يحتاجون إلى التوقيع عليها قبل أن تتمكن من المضي قدمًا، فإذا صوتوا ضد الاقتراح، فعليهم العمل مع مقدم الاقتراح من أجل التوصل إلى بديل، أو رفع القضية إلى الشخص الذي بيده القول الفصل في القرار. ومن أجل أن تتم عملية صنع القرار بيسر وسهولة، ينبغي أن يكون عدد قليل فقط من الأشخاص لهم حقُّ النقض أو الاعتراض، ويمكن أن يكون هؤلاء الأشخاص من المديرين التنفيذيين المسؤولين عن الامتثال التنظيمي أو القانوني، أو رؤساء الوحدات الذين ستتأثر عملياتهم بصورة ملحوظة بالقرار.

يتم التشاور مع المسؤولين عن المدخلات في التوصية أو الاقتراح، وتقع عليهم مسؤولية تهيئة الحقائق ذات الصلة التي تعدُّ

أساس أيِّ قرار صائب: إلى أيِّ مدى يعدُّ الاقتراح عمليًّا؟ هل تستطيع عملية التصنيع استيعاب التغيير في التصميم؟ عندما توجد معارضة أو آراء متباينة، فمن المهم أن يجلس هؤلاء الأشخاص حول طاولة للمناقشة في الوقت المناسب، حيث إن مقدِّم الاقتراح ليس ملزمًا بالعمل على المدخلات التي يتلقاها، ولكن من المتوقع أن يأخذها في الحسبان، ولا سيَّما أنَّ الأشخاص الذين يقدمون المدخلات عادة ما يكونون من بين الذين يتعين عليهم تنفيذ القرار؛ لذا يعدُّ الإجماع هدفًا نبيلًا، ولكن إذا اعْتُمِدَ معيارًا لصنع القرار، فيمكن أن يكون عائقًا أمام العمل، أو وصفة لأدنى قاسم مشترك بين أعضاء المجموعة. أمّا الهدف العملي؛ فهو إقناع المعنيين جميعهم بالموافقة على دعم هذا القرار.

في نهاية المطاف، شخص واحد هو مَنْ سيقرر، فصانع القرار هو مرجع المساءلة الذي يجب عليه وضع القرار في صورته النهائية، ويلزم المنظمة على العمل من خلاله، وكي يكون الشخص الذي يملكِ القول الفصل في صيغة القرار النهائية قويًّا وفاعلًا، فيجب أن يتمتّع بالحكمة التجارية الجيدة، وبفهم معمق للمقايضات ذات الصلة، والتحيز للعمل، ووعي منفتح للوحدة التي من شأنها تنفيذ القرار.

يُسند الدور النهائي في العملية إلى الأشخاص الذين سينفذون القرار؛ فهم الذين يشرفون على تنفيذه بسرعة وفاعليّة؛ إنه دور حاسم. في كثير من الأحيان، يتفوق القرار الجيد الذي يُنَفَّذُ بسرعة على القرار الذكي الذي يُنَفَّذُ ببطء وبصورة رديئة.

يمكن استخدام نموذج (RAPID) للمساعدة على إعادة تصميم طريق عمل الشركة أو لاستهداف اختناق محدد، حيث تستخدم بعض الشركات النموذج في صناعة أهم عشرة أو عشرين قرارًا، أو فقط لاستخدام الرئيس التنفيذي والتابعين له مباشرة فقط، في حين تستخدمه بعض الشركات الأخرى في أقسام الشركة جميعها في تحسين خدمة العملاء، عن طريق توضيح أدوار القرار للعاملين في خدمة العملاء مباشرة على سبيل المثال، وعندما يرى الأفراد عملية فاعلة في اتخاذ القرارات، يعمِّمون المعلومة على الآخرين؛ مثلًا: بعد أن استعمل كبار المديرين في متاجر التجزئة الكبرى في الولايات المتحدة RAPID؛ لفرز مجموعة شائكة من قرارات الشركات، اعتمدوا مباشرة النموذج جزءًا من شركاتهم العاملة. ولمعرفة كيفية تطبيق العملية في العمل، دعونا ننظر إلى طريقة أربع شركات عملت من خلال اختناقات صنع قرارهم.

العالمي مقابل المحلي

تعمل كلُّ شركة كبرى في هذه الأيام في الأسواق العالمية، تشتري المواد الخام من مكان ما، وتشحنها إلى مكان آخر، وتبيع المنتجات النهائية في أنحاء العالم جميعها، وتحاول معظم هذه الشركات بناء حضور وخبرات محلية وطنية، وتحاول أيضًا تضخيم حجمها. وفي مثل هذه البيئة، يكون صنع القرار بعيدًا عن أنه عملية مباشرة. حيث تنتقل القرارات في كثير من الأحيان عبر الحدود بين المديرين العالميين والمحليين، وأحيانًا عبر منطقة بين الاثنين: ما الاستثمارات

التي ستنظم سلسلة التوريد؟ إلى أيٍّ مدى يجب أن نذهب في توحيد المنتجات أو تخصيصها للأسواق المحلية؟

تكون البراعة في صنع القرار تجنب الوقوع في طيش العالمية أو يأس المحلية، فإذا مالت سلطة صنع القرار بعيدًا جدًّا نحو المديرين التنفيذيين العالميين، فيمكن بسهولة تجاهل تفضيلات العملاء المحليين، ما يقوِّض كفاية حركة العمليات المحلية وخفتها. وفي المقابل، إنْ أُسند الأمر إلى السلطة المحلية، فمن المرجح أن تفقد الشركة تحقيق وفورات الحجم الحاسمة، أو ضياع الفرص مع العملاء العالميين.

ولتحقيق التوازن الصحيح، يجب على الشركة إدراك أهم مصادر القِيمة، والتأكد أنَّ أدوار القرار تتفق معها، فقد كان هذا هو التحدي الذي واجه مارتن بروتون الرئيس التنفيذي السابق ورئيس مجلس إدارة شركة التَّبَغ البريطانية الأمريكيّة (BAT)، ثاني أكبر شركة تَبَغٍ في العالم، ففي عام 1993م، عندما عُيِّنَ بروتون رئيسًا تنفيذيًّا، كانت (BAT) تفقد حصصها في السوق لمصلحة أقرب منافسيها، وعرف بروتون أنَّ الشركة في حاجة إلى الاستفادة بصورة أفضل من حجمها العالمي، ولكنّ أدوار القرار ومسؤولياته كانت على خلاف مع هذا الهدف؛ فقد أدارت وحدات التشغيل في أربع مناطق جغرافية نفسها على نحو مستقل، ونادرًا ما كانت تتعاون بل أحيانًا تتنافس فيما بينها، كان تحقيق الاتساق عبر العلامات التجارية العالمية أمرًا صعبًا، وكان التآزر عبر وحدات التشغيل بعيد المنال. لقد كان العاملون في

الصناعة يتندَّرون بالقول: توجد سبع شركات تَبَغٍ كبرى في العالم، أربع منها شركة التَّبَغِ البريطانية الأمريكيّة، فصمَّم بروتون على تغيير كلمات تلك العبارة الساخرة.

تصوَّر الرئيس التنفيذي أنَّ بإمكان المنظمة الاستفادة من فرص الأعمال العالمية، وتقديم العلامات التجارية العالمية التي يمكنها التنافس مع المؤسسين المتقدمين، مثل مارلبورو التابعة لمجموعة التريا جروب؛ الشركة العالمية التي تشتري المواد الخام الضروريّة، ومن ذلك التبغ، وتتمتع بالاتساق في مجال الابتكار وإدارة خدمة العملاء. ولكن بروتون لم يرغب أن تفقد الشركة الحنكة والتنافسية الشديدة في الأسواق المحلية عن طريق تحويل كثير من سلطة صنع القرار إلى المديرين التنفيذيين العالميين.

مفتاح صنع القرار

تعتمد عملية صنع القرار الجيدة على إسناد أدوار واضحة ومحددة، وقد يبدو هذا بسيطًا جدًّا، ولكنَّ كثيرًا من الشركات تكافح من أجل اتخاذ القرارات؛ لأنَّ كثيرًا من الناس يشعرون بالمساءلة، أو لا أحد يفعل ذلك بتاتًا. (RAPID) وغيرها من الأدوات المستخدمة في تحليل عملية صنع القرار، تهيئ لفرق الإدارة العليا طريقة لتحديد الأدوار، وإشراك الأشخاص ذوي الصلة، والأمر الرئيس هو أن تكون واضحًا فيمن له حقُّ تقديم المدخلات، ومن له حقُّ اتخاذ القرار، ومن الذي يقوم بعملية التنفيذ. تقابل الأحرف الخمسة في كلمة (RAPID) أدوار صنع القرار الحاسم الخمسة: يوصي، ويوافق، وينفذ، يساهم، ويقرر. وكما سترى، لا تنفذ الأدوار حرفيًّا على وفق هذا الترتيب، فقد قمنا ببعض التغييرات لتتناسب الحروف مع الفعل المُخْتَصر.

يوصي

يكـون الأشـخاص في هـذا الدور مسـؤولين عـن تقديم الاقتراحـات، وجمع المدخـلات، وتوفيـر البيانـات المناسـبة وتحليلها لاتخاذ قـرار عقلاني في الوقت المناسـب. وفي سـياق إعداد الاقتراح، يتشـاور أصـحاب الاقتراح مع الأشخاص الذين يقدمون المدخلات، ليس فقط للاستماع لهم ودمج وجهات نظرهـم، ولكن أيضًـا لمحاولة إقناعهم الوقوف مع القـرار، ويجب أن يمتلك أصحاب الاقتراح المهارات التحليلية، والحسَّ السليم، والذكاء التنظيمي.

يوافق

يمتلـك الأفراد القائمون بهـذا الدور حقَّ الموافقة أو النقض؛ بنعم أو لا، فيما يتعلق بالاقتراح أو التوصـية. تتسبب ممارسـة حقِّ النقض في الجدال والنقاش بينهـم وبين أصـحاب الاقتراح، الذي ينبغـي أن يؤدي إلى اقتـراح مُعدَّل. وإذا كان ذلك يستغرق وقتًا طويلًا، أو إذا كان الطرفان ببساطة لا يمكنهما التوافق، فيمكنهما رفع القضية إلى الشخص الذي يملك القول الفصل في اتخاذ القرار.

يساهم

يتم التشـاور مع هؤلاء الأشـخاص في القرار؛ لأنَّ الذيـن يقدمون المدخلات يشـاركون عـادة في التنفيذ، وسـيكون في مصـلحة أصـحاب الاقتـراح أخذ مشـورتهم على محمل الجدِّ، فـلا يوجد أيّ مُدخل مُلـزم، ولكن هذا لا ينبغي أن يقوِّض أهميَّة المدخل، فإذا لم يكن الأشخاص المناسبون مشاركين وغير مندفعين، فمن المرجح أن يتعثر القرار، أو يتوقف في أثناء التنفيذ.

يقرِّر

الشخص الذي يملك القول الفصل في هذه العملية هو صانع القرار الرسمي. وهو مسؤول في نهاية المطاف عن عواقب القرار، سواء أحسنة كانت أم سيئة، ولديه سلطة تذليل أيِّ عقبات في طريق عملية صنع القرار، ويلزم المنظمة بالتنفيذ.

ينفذ

عند اتِّخاذ القرار يكون شخص أو مجموعة من الأشخاص مسؤولًا / مسؤولين

عن تنفيذه، وفي بعض الحالات يكون الأشـخاص المسؤولون عن تنفيذ القرار هم الأشخاص الذين أوصوا أنفسهم بالقرار.

يعـدُّ تدوين الأدوار وتحديد المسـاءلة خطوات أساسـية، ولكن يتطلب اتخاذ القرار الجيد أيضًـا العملية الصـحيحة، فقد تتسبب القواعد الكثيرة جدًّا في انهيار العملية بسـبب عبء تلك القواعد؛ لذا تشدِّد العملية الأكثر فاعليَّة على التفاصيل، ولكنها يجب أن تكون بسيطة للتأقلم إذا لزم الأمر.

عندمـا تتباطأ العملية، يمكن عزو المشـكلة في كثير مـن الأحيان إلى واحدة من بؤر توتر ثلاث: الأولى، عدم الوضـوح عمَّن يمتلك القول الفصـل في صنع القرار، فإذا اعتقد أكثر من شخص أنَّ لديهم هذا الحقَّ على وجه الخصوص، فسـيعلق القرار بينهم، كما في لعبة شدِّ الحبل، ويمكن أن يكون الجانب الآخر مؤيـدًا، أو معارضًـا، أو معطِّلًا للقرار: لا يوجد من هو مسـؤول عن القرارات الحاسـمة؛ لـذا تعانـي الأعمال التّعثُّـر. الثانية، قـد يجعل العـدد الكبير من الأفـراد الذين لديهم حقُّ النقض الحياة صـعبة لاصـحاب الاقتراحات، فإذا كان لدى الشـركة كثير مـن الأفراد في دور (يوافق)، فعـادة ما يعني هذا أنَّ القرارات لا تمرر باسـتمرار نحو المسـتويات الأخرى في الشركة. الثالثة، إذا توافـر كثيـر من الأفراد ممن يقدمون المدخلات، فذلك يعني أنَّ بعضـهم لم يقم بمساهمات ذات مغزى.

كانت الخطوة الأولى هي توضـيح أدوار أهم القرارات، وأصبحت عملية الشـراء حقلًا للتجارب، فقد كانت كلُّ وحدة تشـغيل في السابق تحدِّد مورِّديها، وتتفاوض في عقود المواد جميعها، وتحت قيادة بروتون كُـوِّنَ فريق المشـتريات العالمية في مقـر القيادة العام، ومُنِحَ سـلطة اختيار الموردين والتفاوض على الأسعار والجودة للمواد العالمية، ومن ذلك التبغ السـائب، وأنـواع معينة من التعبئة والتغليـف. أُعطيت فرق

الشــراء الإقليمية والمحلية إســتراتيجيَّات مدخلات المــواد العالمية، ولكن كان عليها في النهاية تنفيذ إستراتيجيَّات قرار فريق المشتريات. ومــع توقيع فريــق المشــتريات العالمي العقــود مع الموردــن، انتقلت المســؤولية إلــى الفرق الإقليميــة، التي عملت على تفاصــيل التســليم والخدمة مع الموردين فــي مناطقهم. أمَّا المواد التي لم تقدم وفورات حجم الاقتصــادات العالمية على نطاق واســع (الفلاتــر بطعم النعناع لســوق أمريكا الشــمالية، على ســبيل المثــال)، فحافظت على ســلطة اتخاذ قراراتها.

ومع اكتســاب جهد إعادة تنظيم صــنع القرار في الشراء الزخم، أطلقت الشــركة عملية توضــيح الأدوار في القرارات الرئيسة جميعها، ولم تكن العملية ســهلة؛ لأن شركة بحجم الشركة البريطانية الأمريكيَّة للتبــغ تمتلــك نظامًــا معقــدًا؛ لذا يتطلــب تطويــر نظام عملي لصــنع القرارات كثيرًا من الجهد والتفاصيل، وما هو أكثر من ذلك تعدُّ سلطة اتخاذ القرار قوة، ولكن غالبًا ما يتردد الأشخاص في التخلي عنها.

من الأمور الحاســمة للأشــخاص الذين سيتعايشــون مع النظام الجديد أن يســاعدوا على تصميمه، ففي الشركة البريطانية الأمريكيّة للتبغ، كوَّن بروتون مجموعات عمل بقيادة أشخاص متخصصين، ضمنًا أو صراحة، للقيام بأدوار قيادية في المستقبل؛ على سبيل المثال: طُلِبَ إلــى بول آدمز الذي خلــف بروتون في نهاية المطاف؛ رئيسًــا تنفيذيًّا، قيــادة الفريــق الموكل إليه عملية صــنع قــرار إعادة تصــميم العلامة التجاريــة وإدارة العمــلاء، وكان آدمز فــي ذلك الوقت رئيسًــا إقليميًّا

ضـمن واحدة من وحدات التشغيل، وقد حدَّدَ بروتون مع غيره من كبار المسؤولين التنفيذيين،ومنهم بعض مرؤوسيه المباشرين، أدوارَهم في توفير المدخلات، وليس الاعتراض على التوصيات ونقضها. ولم يرتكب بروتون الخطأ المتداول بالسعي وراء التوافق الجماعي في الآراء، الذي غالبًـا ما يكـون عقبة كأداء في طريق العمـل والتنفيذ. وبدلًا من ذلك، أكد وضـوح أنَّ الهدف ليسـ اتخاذ قرار تغيير عملية صـنع القرار، بل تحقيق التوافق في دعم القرارات بعد اتخاذها بأكبر قدر من الفاعليّة.

وفـرت أدوار القرار الجديدة الأسـاس الذي تحتاج إليه الشـركة للعمـل بنجـاح علـى أسـاس عالمي، مـع الحفاظ علـى المرونـة على المسـتوى المحلي. وقد أثَّر الاهتمام بعملية صـنع القـرار وكفايتها في نتائج الشـركة: فبعد إصـلاح عملية صنع القرار، شـهدت شركة التبغ البريطانية الأمريكيّة عشـر سـنوات من النمو تقريبًـا، أعلى بكثير من مسـتويات منافسـيها في المبيعات، والأربـاح، والقِيمة السـوقية. وقد تمكنت الشـركة مـن امتلاك أفضـل أداء للأسـهم في سـوق المملكة المتحدة، وظهرت بصفتها من كبريات شركات صناعة التبغ العالمية.

المركز مقابل وحدة الأعمال

القاعـدة الأولـى لاتخاذ قـرارات جيدة هي إشـراك الأشـخاص المناسـبين عند المستوى الصحيح للشركة، فبالنسبة إلى شركة التبغ البريطانيـة الأمريكيّـة (BAT)، كانت فرصـة الحصـول على وفورات الحجـم في الأعمـال تتطلب من فريقها العالمي أن يحصـل على بعض قوة صنع القرار المناسـبة من الأقسام الإقليمية. وفي حالات كثير من

الشـركات، يحدث التوازن المماثل لذلك بين المديرين التنفيذيين في المركز والمديرين فـي وحدات الأعمال، فإذا تدفق كثير من القرارات إلـى المركز، فقـد يعرقل هذا عملية صـنع القرار عن العمـل، غير أن المشكلة قد تختلف، ولكن لا تقل أهميَّة، إذا كانت القرارات التي رُفِعَتْ إلى كبار المسؤولين التنفيذيين خائبة.

غالبًـا مـا تقـع الشـركات في هـذا النوع مـن المشـكلات، ففي المنظمات الصـغيرة ومتوسـطة الحجم، يعالج فريقُ إدارة واحد، وفي بعض الأحيان قائدٌ واحد، بفاعليَّة كلَّ قرار كبير. عندما تنمو الشـركة، وتصبح عملياتها أكثر تعقيدًا، لا يعد كبار المديرين التنفيذيين قادرين على السـيطرة على التفاصـيل المطلوبة لصـنع القرارات في الأعمال كلِّها.

إنَّ التغييـر في أسـلوب الإدارة الذي غالبًا ما يحـدث عند تعيين رئيسـ تنفيذي جديد للشـركة، قد يتسـبب فـي توتـرات مماثلة، ففي متاجـر التجزئة البريطانيـة الكبيرة على سـبيل المثـال، اعتاد فريق كبار التنفيذيين اتخاذ القرارات الحاسـمة جميعها، وعندما سعى إلى الحصـول على توافق في الآراء بشـأن القضـايا الملحَّة، أصبح الفريق فجـأة غير متيقِّن من دوره، لذا توقف كثير من القرارات. هذا الوضـع كثير الحدوث، ولكن معظم فرق الإدارة ومجالسها لا تحدد كيفية تغيير سلطة اتخاذ القرارات كما تفعل الشركات.

تسـببت فرصـة نمو بظهور هذه المشكلة في شـركة وايِث Wyeth (التـي عُرفت في حينها بالشـركة الأمريكيّة للمنتجـات المنزلية) في

أواخر عام 2000م. من خلال النمو الطبيعي، والاستحواذ، والشراكات، تطور قسم الأدوية ليصبح ثلاث شركات كبيرة، هي: التقنية الحيوية، واللقاحات، والمنتجات الصيدلانية التقليدية، وعلى الرُّغم من أنَّ لكلٍّ من هذه الأعمال حركته الخاصة في السوق، ومتطلبات التشغيل، وتركيز البحوث، فقد كانت أهم القرارات ترفع إلى مجموعة واحدة من كبار المديرين التنفيذيين. قال جوزيف إم. ماهادي رئيس الأعمال التجارية لأمريكا الشمالية والعالمية التابعة لشركة إيث للأدوية: « كنا نستخدم التعميم في القضايا جميعها، وكان ذلك إشارة إلى أننا لم نكن نتَّخذ أفضل قرار لدينا».

أصبحت المشكلة واضحة لِـ (وايث) عندما شهد المديرون في قسم التقنية الحيوية فرصة حيوية، لكنها مهدَّدة بالضياع، لإقامة مكانة رائدة من خلال تصنيع مُرَكَّبِ إينبرل، وهو دواء التهاب المفاصل الروماتويدي الواعد. عمل المنافسون على الفئة نفسها من الأدوية، ولذلك كانت شركة إيث في حاجة إلى التحرك بسرعة، وهذا يعني توسيع الطاقة الإنتاجيَّة ببناء مصنع جديد، يمكن إنشاؤه في متنزه قلعة جرانج بارك للأعمال في دبلن، إيرلندا.

كان القرار وفي ضوء أيِّ معيار من المعايير مسألة معقدة؛ فحال الموافقة على ذلك من قبل المنظمين، ستصبح المنشأة أكبر مصنع في مجال التقنية الحيوية في العالم، وأكبر استثمار لرأس المال قامت به إيث في أيِّ وقت مضى، ومع ذلك لم يكن من السهل تحديد ذروة الطلب على الدواء، وما هو أكثر من ذلك أن وايِث خططت

تسويق إينبرل Enbrel بالشـراكة مع إيميونكس Immunex (الآن جزءًا مـن أمجيـن Amgen)، وفـي مداولاتها عن المصـنع، كانت في حاجة إلى تقسـيم متطلبات بناء خبرتها التقنية، ونقل قضـايا التقنية، وبيئة تنافسية غير مؤكدة.

تمخضـت المدخلات عن القرار بمرورها ببطء من خلال تداخل اللجان، تاركة كبار المسـؤولين التنفيذيين في حاجة شـديدة إلى فهم أكبر عن تفصـيلات هذه القضـايا، وبالنظر إلى ضيق نافذة الفرصة، تصـرَّفت شركة وايِث بسـرعة، وانتقلت من النظرة الأولى على مشروع قلعة جرانج إلى تنفيذ المشروع في غضون ستة أشهر، ولكن في خضم هذه العملية، رأى المديرون التنفيذيون في شركة إيث للأدوية الصورة الأكبر: حاجة الشركة إلى نظام من شأنه أن يدفع بمزيد من القرارات وصـولًا إلى وحدات الأعمال، حيث كانت المعرفة التشغيلية هي الأهمَّ، إضـافة إلى رفـع القـرارات التي تتطلـب مدخلات فريـق الكبار، مثل إستراتيجيَّة التسويق والقدرة على التصنيع.

منحـت إيث في وقت قصـير سـلطة كثير من القـرارات لمديري وحـدات الأعمال، تاركة لكبار المسـؤولين التنفيذيين حقَّ النقض على بعض القضـايا الأكثر حساسـية، التـي تتعلق بقلعة جرانـج، ولكن بعد الانتهـاء من وضـع قرار الاسـتثمار، كان القول الفصـل فـي كثير من القـرارات اللاحقة عـن أعمال إينبرل يقع على عاتـق كافان ريدموند؛ نائب الرئيس التنفيذي والمدير العام لقسم التقنية الحيوية لِـ (وايِث)، وفريـق إدارته الجديـد. جمع ريدمونـد المدخلات مـن المديرين في

صـناعة التقنيـة الحيويـة، والتسـويق، والتوقـع، والتمويـل، والبحـث والتطوير، ووضع جداول التنفيذ المعقدة اللازمة للتعاون مع إيميونكس بسـرعة، وبقيت مسـؤولية التنفيذ بيـد وحدة الأعمال، كمـا هو الحال دائمًـا. ولكـن كان لريدمونـد، بدعم من فريقه، أيضًـا سـلطة اتخاذ القرارات المهمة.

أثبت مشـروع قلعة جرانج ربحيته، وأوتيت ثماره حتى الآن، وأصبح إينبرل من بين أشهر العلامات التجارية لالتهاب المفاصل الروماتويدي، مع مبيعات قُدِّرَتْ بمئة وسـبعة مليارات دولار في النصـف الأول من عام 2005م. ازدادت قـدرة وايـث على اتخـاذ القرارات، وعندمـا قررت في الآونة الأخيرة إدارة الغذاء والدواء الأمريكيّة، مُنِحَتِ الأولوية لاستعراض الوضـع لدواء جديد آخر هو تيجاسـيل Tygacil؛ بسـبب فاعليته الحيوية ضـد الالتهابات المقاومة للأدوية، قامت وايث بردود فعل فورية جديدة. وللحفاظ على سـرعة بناء مشـروعات تيجاسـيل وتنفيذها بسرعة، كان على الشركة تنظيم مجموعة من الخطوات الحاسمة، هي: تحسين عملية التقنية، وتوفير الإمدادات، وضـمان مراقبة الجودة، وتخصيص القدرة التصـنيعية. كانت القرارات الحيوية تتخذ عند مسـتوى أو مسـتويين في منظمـة التقنية الحيويـة، حيث الخبـرة موجودة. قال مهـادي: بدلًا من مناقشـة: أيمكن نقل منتجك إلى متجري؟ كان لدينا نظم مطبَّقة لاتخاذ القرار صعودًا ونزولًا عن طريق وحدات الأعمال والمضي قدمًا بسرعة مع تيجاسيل، فتمَّت الموافقة على الدواء من قبل إدارة الأغذية والعقاقير في يونيو 2005م، وانتقلت إلى الإنتاج بكميات كبيرة خلال ثلاثة أيام لاحقة.

القرارات مقابل الوظائف

إنَّ القــرارات التي تتخطى حــدود الوظائف هي بعض أهم ملامح الشــركة وســماتها، وفــي الواقع أصــبح التعــاون عبر الوظائــف بديهة من بدهيات الأعمال، ومن الضــروريات الأساســية للتوصــل إلى أفضل الإجابات عن الشــركة وعملائها، ولكن يبقى اتخاذ القرار السريع عبر الفــرق الوظيفية تحدِّيًا مســتمرًّا، حتــى في الشــركات المعروف عنها القيام بذلك على نحو جيد، مثل تويوتا وديل؛ على ســبيل المثال: يعتقد فريق أنَّ اتخاذ القرارات دون التشاور مع الوظائف الأخرى أكثر كفاية، ولكن قد ينتهي به المطاف دون إدراك بعض المدخلات المفقودة ذات الصلة، أو أنّه يعطل عمل فريق آخر يؤمن -سواء عن حقّ أو عن باطل- أنه ينبغي أن يكون ضــمن عملية اتخاذ تلك القرارات. وبحكم طبيعتها، عــادة ما تكون معظم كثير مــن أهم القرارات المتعــددة الوظائف هي الأكثــر صــعوبة في الانســجام، وهذا يــؤدي بالعملية إلى الســجال بين المتصلبين في الرأي والمترددين.

طريقة للتخلص من اختناقات صنع القرار

في أحد مصانع السيارات التي درسناها، كان المســوقون ومطورو المنتجات مرتبكين فيمن له حقُّ اتخاذ القرار في النماذج الجديدة.

وعندما سألنا: مَنْ لديه الحقُّ في تقرير الميزات التي ستكوِّن المعيار؟ أجاب (**64%**) من مطوري المنتجات: نحن، في حين أجاب (**83%**) من المســوقين أيضًا: نحن.

وعنـدمـا سألنـا: مَـنْ لديـه الحـقُّ فـي تقريـر أيِّ الألـوان ستكـون متوافرة

للعرض؟ أجـاب (**77%**) مـن مطـوري المنتجات: نحن، وقـال (**61%**) من المسوقين أيضًا: نحن.

لذا، ليس من المستغرب تأخر ظهور النماذج الجديدة.

المشكلة هنا هي ضبابيَّة الرؤية عمَّن لديه حقُّ اتخاذ القرار؛ على سبيل المثال: في شركة صناعة سيارات عالمية، كانت غير معروفة فيما يتعلق بتداولها نماذج جديدة، وكانت تدفع الثمن من خلال تراجع مبيعاتها، وقد تبيَّن أنَّ المسوقين ومطوري المنتجات مرتبكون بخصوص أيِّ وظيفة هي المسؤولة عن اتخاذ القرارات في الميزات المعيارية، وعدد الألوان التي ستتوافر للنماذج الجديدة، وعندما سألنا فريق التسويق عمَّن يملك حقَّ اتخاذ القرار في الميزات التي ينبغي أن تكون معيارية؟ قال (83%): نحن المسوقين، وعندما طرحنا السؤال نفسه على مطوري المنتجات، قال (64%): إنَّ المسؤولية تقع عليهم. (انظر طريقة للتخلص من اختناقات صنع القرار).

تكمن الصعوبة في ربط الوظائف بسلسة اتخاذ القرارات في كثير من الأحيان في متاجر التجزئة . جون لويس؛ سلسلة متاجر التجزئة الرائدة في المملكة المتحدة، تتوقع بصورة معقولة التغلب على هذا النوع من التحدي بسهولة أكثر من تجار التجزئة الآخرين، وسبيدان لويس، الذي بنى الأعمال في وقت مبكر من القرن العشرين، كان رائدًا في تمكين الموظفين، كوَّن علاقة قوية بين المديرين والموظفين في عمليات المتجر كلِّها، وظلت حيوية للشركة في أثناء نموها إلى أكبر الأعمال المملوكة من قبل موظف في المملكة المتحدة،

مع تسعة وخمسين ألفًا وست مئة موظف، وأكثر من خمسة مليارات جنيه إسترليني من الإيرادات عام 2004م.

وحتى جون لويس، وعلى الرّغم من ديدنها في التعاون والعمل الجماعي، فقد كان اتخاذ القرارات عبر الوظيفة صعب الاستمرار. لنأخذ مطاحن الملح والفلفل مثالًا؛ حيث تفخر متاجر جون لويس بوجود مجموعة كبيرة مخزنة لديهم تقرب من خمسين صنفًا من الملح والفلفل، في حين يخزن معظم المنافسين عشرين صنفًا تقريبًا. ارتأى المشترون فرصة زيادة المبيعات، وتقليل التعقيد من خلال تقديم عدد أقلَّ من المنتجات الشعبية المختارة بصورة جيدة في كل عبوة.

عندما أطلق جون لويس المجموعة الجديدة، تراجعت المبيعات، ولم يكن ذلك معقولًا بالنسبة إلى المشترين حتى زاروا المخازن، وشاهدوا طريقة عرض البضائع، فاتخذ المشترون قرارهم دون إشراك كامل لموظفي المبيعات، الذين لم يفهموا الإستراتيجيَّة الجديدة، ونتيجة لذلك خفض الباعة مساحة العرض إلى النصف؛ لتتناسب مع الانخفاض في عدد الأصناف، بدلًا من تكريس مساحة العرض نفسها لتخزين عدد أكثر من كلِّ منتج.

لعلاج مشكلة التواصل، كان جون لويس في حاجة إلى توضيح أدوار القرار. مُنِحَ المشترون الحقَّ في تقرير مقدار المساحة المخصصة لكلِّ فئة من فئات المنتجات، فإذا لم يستطع موظفو المبيعات فهم إستراتيجيَّة المساحة المخصصة للعرض، فإنَّ لديهم السلطة للتحدث عن مخاوفهم، وفرض جولة جديدة من المفاوضات، إضافة إلى أنّ

لديهم مسؤولية تنفيذ مخططات عرض المنتجات في المخازن. عندما بُسِّطت عملية التواصل، ووُضِّحت أدوار القرار، استعيدت مساحة رفوف العرض، وزادت مبيعات الملح والفلفل، وارتفعت مكانة المطاحن أعلى بكثير من المستويات السابقة.

كانت صياغة عملية صنع القرار التي ربطت وظائف الشراء والبيع في مطاحن الملح والفلفل سهلة نسبيًّا، وكانت عملية نشرها عبر أقسام العمل كلها أكثر تحدِّيًا، وإنَّ عبوات الملح والفلفل هي مجرد واحدة من مئات عدَّة من فئات المنتجات في متاجر جون لويس. يعدّ عنصر القياس، وهذا واحدًا من الأسباب المتعددة التي تجعل اختناقات الوظائف سهلة التخلص منها، فالوظائف المختلفة لها حوافز وأهداف مختلفة، غالبًا ما تكون متضاربة، وعندما يتعلق الأمر بالصراع بين وظيفتين، فقد تتوافر أسباب وجيهة لتحديد من المسؤول عن القرار النهائي في كلٍّ منهما، شراء، أو بيع، أو تسويق، أو تطوير المنتجات.

هنا كما في أمكنة أخرى يحتاج شخص ما إلى التفكير بموضوعية في مكان إنشاء القِيمة، وتحديد أدوار القرار وفقًا لذلك، حيث إنَّ القضاء على اختناقات الوظائف المتعددة ليس لديه في الواقع كثير مما يتعلق بتحويل مسؤوليات صنع القرار بين الإدارات، ولكنه يتعلق بما نفعله عند التأكد من السماح للأفراد بتقاسم المعلومات التي يملكونها وذات الصلة، فصانع القرار مهم، بطبيعة الحال، ولكن الأهم من ذلك هو تصميم نظام ينحاز لعملية صنع القرار، ويجعلها عملية اعتياديَّة.

شركاء الداخل مقابل شركاء الخارج

إنَّ صناعة القرار داخل الشركة من الأمور الصعبة جدًّا؛ لذا فإنَّ محاولة اتخاذ قرارات بين شركات منفصلة تقع في قارات مختلفة، يضيف طبقات أخرى من التعقيد الذي يمكن أن يفشل أفضل إستراتيجيَّة، ويحبطها، فالشركات التي تستعين بمصادر القدرات الخارجية من أجل السعي وراء الكُلْفة والجودة تواجه هذا التحدي بصورة دائمة، فأيُّ القرارات ينبغي أن يُتَّخذ داخليًّا؟ وأيُّ القرارات يمكن تفويضها للشركاء في الخارج؟

هذه الأسئلة هي أيضًا ذات صلة بالشركاء الإستراتيجيين، مثل مصرف عالمي يعمل مع مقاول تقنية المعلومات على تطوير مشروع أنظمة، أو شركة إعلامية تحصل على المحتوى من مكان تصوير (إستوديو) في الخارج، أو شركات تقوم بإجراء جزء من أعمالها من خلال حقوق الامتياز، إذ لا يوجد في مثل هذه الحالات جواب صحيح لمن ينبغي أن تكون له القدرة على اتخاذ قرار ما، ولكن النهج غير الصحيح هو أن نفترض أنَّ بإمكان الترتيبات التعاقدية تقديم الجواب.

اكتشفت شركة معدات الهواء الطلق، ومقرها في الولايات المتحدة هذه الحقيقة حديثًا، عندما قررت زيادة إنتاج غاز المدافئ ذي السعر المنخفض للمشترين الذين لا يستطيعون دفع أثمان مرتفعة لمثل هذه المنتجات في السوق فقد لاقت الشركة بعض النجاح في تصنيع المنتجات الراقية في الصين، ولكن بوجود متاجر التجزئة

دائمــة التخفيضــات، مثــل: وول مــارت، وتارجت، و هــوم ديبو Home Depot، أدركــت الشــركة أنهــا فــي حاجة إلــى مزيد مــن التحرك في إنتاجها في الخارج؛ لتزويــد هؤلاء التجار مع عروض قليلة الكُلْفة، ولم يترك الجدول الزمني إلا هامشًــا ضئيلًا للخطأ: بدأت الشركة بإعداد المصانع وتزويدها بالأدوات في إبريل ويونيو من عام 2004م، على أمل أن تكون على استعداد بحلول عيد الميلاد.

شركة مدفوعة بصناعة القرار

السمة المميزة للمنظمات ذات الأداء العالي

هي قدرتها على اتخاذ القرارات السليمة بســرعة. عادة تميل الشركات التي تنجح إلى اتباع بضعة مبادئ واضحة.

بعض القرارات ذات أهميَّة أكثر من غيرها

القــرارات التي تكون حاســمة في بناء القِيمة فــي الأعمال هي القرارات التي تكــون لها أهميَّة أكثر من غيرها، وبعضــها تكون قرارات إســتراتيجيَّة كبيرة، ولكن على القدر نفسه من الأهميَّة، تأتي قرارات التشغيل الحرجة التي تحفز الأعمال اليومية، وتعدُّ حيوية للتنفيذ الفاعل.

العمل هو الهدف

إنَّ اتخاذ القرار الجيد لا ينتهي باتخاذ القرار؛ بل بالتنفيذ، ولا ينبغي أن يكون الهــدف هو إجماع الآراء الذي غالبًا ما يصــبح عقبــة في طريق تنفيذ العمل، ولكن يجب أن يكون إجماعًا على الموافقة وتقديم الدعم.

الغموض هو العدو

المساءلة الواضحة ضرورية: من يسهم في تقديم المدخلات؟ من الذي يتخذ القــرار، ومن الذي ينفــذه؟ فمن دون الوضــوح، يكون الجمــود والتأخير هما المخرجات المحتملة، والوضــوح لا يعني بالضرورة حصر السلطة في يد عدد

قليل من الأفراد؛ بل يعني تحديد من الذي يتحمل مسؤولية اتخاذ القرارات، ومن الذي له صلاحية تقديم المدخلات، ومن الذي أسند إليه وضعها موضع التنفيذ.

السرعة والقدرة على التكيف سمتان حاسمتان

الشركة التي تصنع قرارات جيدة بسرعة لها قدرة أكبر، تؤهلها إلى اغتنام الفرص، والتغلب على العقبات. إنَّ أفضل صنَّاع القرار هم من يوجدون بيئة تمكن الأفراد من التواصل معًا بسرعة وكفاية لاتخاذ القرارات الأكثر أهميَّة.

أدوار القرار هي الورقة الرابحة في مخطط التنظيم

لا يمكن أن يكون كلُّ هيكل لصنع القرار مثاليًّا لكل قرار، والمفتاح هو إشراك الناس المناسبين عند المستوى المناسب في الجزء المناسب من الشركة، وفي الوقت المناسب.

الشركة المتراصة جيدًا تعزز الأدوار

أدوار القرار الواضحة ضرورية وحاسمة، لكنها ليست كافية، فإذا كانت الشركات لا تعزز النهج المناسب في اتخاذ القرارات من خلال التدابير، والحوافز، وتدفق المعلومات، وثقافة الشركة نفسها، فلن يصبح السلوك العام أمرًا اعتياديًّا وشائعًا بين العاملين جميعهم.

اقرن القول بالفعل

أشرك الأفراد الذين سيقومون بأدوار القرار الجديدة في تصميم تلك الأدوار، حيث إنَّ عملية التفكير بجدية في سلوكات القرار الجديد يحفز الأشخاص إلى اعتمادها وتبنيها.

تشخيص القرار

فكِّر في آخر ثلاثة قرارات هادفة كنت قد شاركت في صنعها، واسأل نفسك الأسئلة الآتية:

1. هل كانت القرارات صائبة ؟
2. هل اتُّخِذَتْ بالسرعة المناسبة ؟

3. هل نُفِّذتْ بصورة جيدة ؟
4. هل اشترك الأفراد المناسبون في صناعته، وبالطريقة المناسبة؟
5. هل كان واضحًا في كلّ قرار:
   - من الذي سيوصي بالحل؟
   - من الذي سيوفر المدخلات ؟
   - من الذي له الكلمة الفصل ؟
   - من الذي سيكون مسؤولًا عن المتابعة حتى النهاية ؟
6. هل احتُرِمَتْ أدوار القرار، وعملياته، وإطاره الزمني ؟
7. هل بُنِيَتِ القرارات على الحقائق المناسبة؟
8. نظرًا لوجود حقائق أو آراء متباينة، هل كان من الواضح من الذي له القول الفصل؟
9. هل كان صنَّاع القرار عند المستوى المناسب في الشركة ؟
10. هل أسهمت معايير الشركة وحوافزها في تشجيع الأفراد المعنيين على اتخاذ القرارات الصائبة ؟

علـى الفور، كانت هناك مشـكلات. على الرُّغم من فهم شـركاء التصـنيع الصـينيين النفقات، كانت لديهم فكرة بسـيطة عما يرغب المستهلكون الأمريكيون في اقتنائه، وعندما وصلت التصاميم الباهظة الثمن من المكتب الرئيس في الولايات المتحدة، اتَّخذ مديرو المصانع الصـينية حلًّا وسطًا لتحقيق أهداف كلفة التعاقد، فاستعملوا موادَّ من أصـناف منخفضـة الجودة التي تغيـر لونها فيما بعد، ووضـعوا مفتاح الطاقة في بقعة لم تكن مريحة للمسـتخدم، لكن بناءها أسـهل، وبدلًا من تصـنيع أجزاء معينة من قطعة واحدة، قاموا بلحام القطع بعضـها مع بعض ما جعلها تبدو قبيحة.

لحلِّ هذه المشكلات، كان على المسؤولين التنفيذيين الأمريكيين رسم خطوط واضحة ينبغي أن تتخذ القرارات على جانبي المحيط حولها، فقسمت الشركة عملية التصميم والتصنيع إلى خمس خطوات، وحلَّلت كيفية اتخاذ القرارات عند كلِّ خطوة، وكانت الشركة أيضًا أكثر وضوحًا بكثير عمَّا يجب أن تشمل مواصفات التصنيع، وما كان متوقعًا أن تكون علاقة الشركة المصنعة مع تلك المواصفات. لم يكن الهدف ببساطة مجرد توضيح أدوار القرار، ولكن للتأكد من انسجام هذه الأدوار مباشرة مع مصادر الْقِيمة في الأعمال التجارية، فإذا كان من شأن قرار ما أن يؤثِّر في صورة المنتج النهائي ومظهره، فسيكون المركز الرئيس مضطرًا للموافقة عليه، ولكن إذا كان القرار لا يؤثِّر في تجربة العملاء، فيمكن صنعه في الصين. وإذا عثر المهندسون الصينيون على موادَّ أقلَّ كلفة ولا تؤثِّر سلبًا في مظهر المنتج، وملمسه، ووظيفته على سبيل المثال، فيمكنهم أن يقوموا بهذا التغيير وحدهم، دون تدخل المركز الرئيس.

للمساعدة على عملية التحول إلى هذا النظام، وضعت الشركة فريقًا من المهندسين في الموقع في الصين؛ لضمان عمليتي التحول السلس للمواصفات، واتخاذ القرارات في القضايا التي من شأنها أن تصبح معقدة وتستغرق وقتًا طويلًا إذا أُرسلت إلى المكتب الرئيس في الولايات المتحدة. أصرَّ مديرو التسويق التنفيذيون في المكتب الرئيس على أنَّه ينبغي ألا يحتاج العميل إلى أكثر من عشر دقائق، وليس أكثر من ستِّ خطوات لتجميع المنتج في المنزل. كان لمهندسي الشركة

في الصـين جنبًا إلى جنب مع فريق التصـنيع الصـيني، مداخلاتهم ومسـاهماتهم فـي مطلـب التجميع هـذا، وكانـوا هم المسـؤولين عن التنفيـذ، ولكن القول الفصـل بخصـوص هـذا القرار بقـي بيد المقر الرئيس، وأصـبح هذا المطلب عاملًا رئيسًا في عملية التصميم، ولكنَّ خدمات القرارات المعلوماتيّة (اللوجسـتية) أصـبحت من اختصاص الفريق الهندسـي في الصـين؛ إذ سـيكون عليهم معرفـة كيفية تعبئة السـخانات وتغليفها، بحيث يمكن إضافة أكثر من ثلث عدد الصناديق المتفق عليه في كلِّ حاوية، ما قلَّل من نفقات الشحن إلى حدٍّ كبير.

إذا أدرك المديرون فجأة أنَّهم يقضـون وقتًا أقلَّ عند الجلوس في الاجتماعات، وتساءلوا عن سـبب وجودهم في تلك الاجتماعات، فهذه إشارة مبكرة إلى أنَّ الشركة أصبحت أكثر قدرة على اتخاذ القرارات، وعندما تبدأ الاجتماعات مع فهم مشـترك عمَّن هو المسؤول عن توفير المدخـلات القيِّمة، ومن الذي لديه القول الفصـل فـي اتخاذ القرار، ستحصل عملية صنع القرار في المؤسسة على دفعة من التحفيز.

لا توجـد أيُّ وسـيلة مسـاعدة واحدة يمكنها تحويـل منظمة غير قادرة على صـناعة القـرارات إلى منظمة تحركها صـناعة القرارات. بطبيعة الحـال، لا توجد خطة واحدة يمكنها أن تكون مناسـبة للتعامل مـع الحالات الطارئـة جميعها، ومع تحولات الأعمـال التي قد تواجهها الشركة، حيث تستخدم أنجح الشركات الأدوات البسيطة التي تساعدها علـى معرفة الاختناقـات المحتملـة، والتفكير من خـلال أدوار القرار والمسـؤوليات مع كلِّ تغيير في بيئة الأعمال، وهذا أمر يصـعب القيام

به، وهو حتمًا أكثر صعوبة للمنافسين لتقليده، ولكن من خلال اتخاذ بعض الخطوات العملية جدًّا، يمكن لأيٍّ شركة أن تصبح أكثر فاعليَّة، والبدء باتخاذ قرارها المقبل.

* * *

نبذة عن المشاركين

مايكل أي . بورتر: أستاذ جامعة المطران وليم لورانس في كلية هارفارد للأعمال. وهو قائد معهد الإستراتيجيَّة والتنافسية في مدرسة هارفارد للأعمال.

مايكل سي. ما نكنز: يدير مختبر بحوث الإدارة في بولدر، كولورادو.

جيري أي بوراس أستاذ لين الفخري في مدرسة الدراسات العليا في إدارة الأعمال في جامعة ستانفورد .

مارك دبليو جونسون: رئيس وأحد مؤسسي (Innosight) ، وهي شركة الابتكار والاستثمار الإستراتيجيَّة، ومقرها في بوسطن.

كلايتون إم. كريستينسن: أستاذ كرسي روبرت وجين سيزك في إدارة الأعمال في كلية إدارة الأعمال في جامعة هارفارد.

هيننيغ كجيرمان: المدير التنفيذي السابق لشركة (SAP AG) ، وهي شركة برمجيات مقرها في ألمانيا.

دبليو. تشان كيم: أستاذ كرسي بروس دي. هندرسون في مجموعة بوسطن للاستشارات، وأستاذ الإستراتيجيَّة والإدارة الدولية في إنسياد في فرنسا.

رينييه موبورنيه: زميل مميَّز، وأستاذ الإستراتيجيَّة في إنسياد في فرنسا.

غاري إل. نيلسون: نائب الرئيس الأول في مكتب شيكاغو لشركة بوز آند كومباني، شركة الاستشارات الإدارية.

كارلا إل. مارتن: رئيسة في مكتب بوز آند كومباني في سان فرانسيسكو.

اليزابيث بورز: رئيسة في مكتب بوز آند كومباني في نيويورك.

روبرت إس. كابلان: أستاذ مؤسسة بيكر في مدرسة هارفارد للأعمال، والمطور المشارك، مع ديفيد بي. نورتون، لبطاقة الأداء المتوازن.

ديفيد بي. نورتون: مؤسس تعاونية بطاقة الأداء المتوازن، ومدير مجموعة البلاديوم في ماساتشوستس.

أوريت غاديش: رئيس باين آند كومباني، شركة استشارات إدارية مقرها في بوسطن.

جايمس إل. جلبرت: المدير السابق لباين آند كومباني، وهو نائب الرئيس التنفيذي الأول للإستراتيجيَّة وتطوير الأعمال في بوسطن العلمية.

مايكل سي. مانكنز: الشريك الإداري في مكتب سان فرانسيسكو لماراكون وشركاه، وهي مؤسسة الاستشارات الإستراتيجيَّة الدولية.

ريتشـارد ستيل: شـريك فـي مكتب نيويـورك لمجموعة بريدج – سبان، وهي شركة استشارية غير ربحية.

بـول روجـرز: الشـريك الإداري للمملكـة المتحدة فـي باين آند كومباني في مكتب الشركة في لندن.

مارسيا بلينكو: شـريك في باين آند كومباني في بوسطن و يدير ممارسات المنظمة العالمية في باين.

* * *

فهرس المفردات

ا

آي باي 328 ,319 ,318 ,227 ,203 ,76

أديداس 163 ,158

أمريكا أون لاين 326 ,325 ,319 ,315

إستراتيجيّة المحيط الأزرق ,201 ,5
204, 205, 206, 210, 211, 219, 220,
222, 225, 226, 229, 232

إعادة ابتكار نموذج الأعمال 190

إيميونكس 384 ,383

التنافس ,99 ,96 ,95 ,61 ,41 ,23 ,13 ,9
100, 102, 103, 107, 109, 115, 121,
122, 134, 202, 204, 232, 354, 376

التواصل ,276 ,273 ,256 ,239 ,56 ,55
281, 285, 287, 288, 312, 313, 315,
316, 319, 329, 332, 344, 345, 350,
387, 388, 391

الجودة ,90 ,84 ,18 ,17 ,14 ,11 ,10 ,8
94, 121, 122, 130, 134, 135, 175,
190, 296, 331, 384, 392

الحوافز ,290 ,284 ,273 ,237 ,107
291, 293

العمليات الرئيسة 184 ,179 ,178

العولمة 61

القيادة ,228 ,210 ,164 ,86 ,64 ,63 ,28
238, 244, 246, 262, 320, 335, 336,
359, 360, 362, 378

اللامركزية 317 ,311 ,307

المبادئ الإستراتيجيّة ,320 ,316 ,308
322, 328

المقايضات ,37 ,36 ,35 ,25 ,15 ,13
38, 39, 40, 43, 51, 53, 55, 57, 59, 62,
63, 64, 65, 252, 313, 322, 329

ب

باركليز كابيتال 361 ,340

باين آند كومباني 399 ,398 ,320

بطاقة الأداء المتوازن ,272 ,271 ,5
273, 274, 275, 276, 277, 280, 281,
282, 284, 285, 286, 287, 288, 289,
290, 293, 295, 296, 297, 298, 299,
300, 303, 304, 305, 398

بوينغ 360, 164, 163, 157, 146, 42

بيان الرسالة 332, 311, 279, 278

ت

تاتا موتورز 186, 181, 174

تارجت 79

تايم وارنر 325, 315

تحليل الصناعة 120, 88, 87

تخطيـط الأعمال 298, 294, 277, 273, 300

ج

جاك برينان 326, 320

جمعية الإدارة الأمريكيّة 171

جنرال إلكتريك 328, 319, 307, 158

جنرال موتورز 218, 213, 166

جونسون آند جونسون 161, 133, 128

ح

حاسوب أبل 215

خ

خطوط طيران ساوث ويست 21

د

دوبونت 92

ر

راتان تاتا 187, 183, 181

س

سيارة طراز T 231, 219, 213, 207, 206

سلسلة القِيمة 353, 125, 111, 30

سيتي بانك 163

سيرك دو سـولي 221, 204, 203, 201, 231, 230, 226

ش

شركة التبغ البريطانية الأمريكيّة 380

شركة هوندا 40

ص

صناعة السيارات 230, 229, 218, 212

صناعة الطيران 82, 34

صناعة الموسيقا 113, 112

ف

فيديكس 190, 189

ك

كرايسلر 214

كومباك 219, 215, 212

ل

لويس كامبل 359, 357

م

مارتن بروتون 375

متطلبات رأس المال 77

مجموعة فانجارد 326, 13

ن

نوردستروم 149, 146, 139, 134, 133

هـ

هنري فورد 230, 219, 163, 156